

**MAIÊUTICA DE
ESTUDOS
CONTEMPORÂNEOS
EM GESTÃO
ORGANIZACIONAL**



CENTRO UNIVERSITÁRIO LEONARDO DA VINCI
Rodovia BR 470, Km 71, nº 1.040, Bairro Benedito
Cx. P. 191 - 89.130-000 – INDAIAL/SC
Fone Fax: (47) 3281-9000/3281-9090

REVISTA MAIÊUTICA

Estudos Contemporâneos em Gestão Organizacional

UNIASSELVI 2019

Reitor da UNIASSELVI
Prof. Hermínio Kloch

Pró-Reitora de Ensino de Graduação Presencial
Prof. Antônio Roberto Rodrigues Abatepaulo

Pró-Reitora de Ensino de Graduação a Distância
Prof.^a Francieli Stano Torres

Pró-Reitor de Ensino de Pós-Graduação
Prof. Carlos Fabiano Fistarol

Pró-Reitor Operacional de Ensino
Prof. Érico Coelho Ribeiro

Editor da Revista Maiêutica
Prof. Luis Augusto Ebert

Comissão Científica
Ana Maria Stolfi
Emerson Strutz
Jeferson Deleon Fávero
Jose Alfredo Pareja Gomez De La Torre
Julcileia Martini França
Julia Ropelato Floriani
Keitty Aline Wille
Marly Roepke Kienen
Paula Dittrich Correa
Sandra Helena Dellabona
Tiago Pedro Nicchellatti

Editoração e Diagramação
Equipe Produção de Materiais

Revisão Final
Equipe Produção de Materiais

Publicação On-line
Propriedade do Centro Universitário Leonardo da Vinci

Apresentação

A Revista Maiêutica: Estudos Contemporâneos em Gestão Organizacional, com satisfação apresenta a você artigos dos cursos de: Gestão de Turismo, Gestão Pública; Gestão Hospitalar, Marketing, Gestão de Recursos Humanos, Processos Gerenciais, Comércio Exterior, Logística e Administração. A concepção do conhecimento descrito nestes textos está associada à construção de instrumentos de forma coletiva, propiciando a interação dos atores pedagógicos que integram o nosso processo de ensino-aprendizagem. Tem-se como resultado da construção destes novos saberes a condição de contribuirmos para momentos de reflexão, de análise crítica, de constatações diante de realidades diversas, fatos ou teorias, gerando não somente respostas, mas igualmente novas perguntas que poderão nos conduzir a novas investigações.

Compreender a relevância da produção destes textos acadêmicos significa reconhecer o papel dos gestores em tecnologias do ensino superior como profissionais, com habilidades e competências em suas áreas de atuação, na condição de agentes de transformação da sociedade em que se encontram inseridos.

Perceber a realidade do mundo, analisar as diversas perspectivas de condução das ações e atividades de uma comunidade, colaborar para a solução de problemas, propor inovações são iniciativas que têm como fonte a organização e a disposição do conhecimento.

Aproprie-se destes conteúdos, saiba mais, construa seu saber.

Seja bem-vindo a um pedaço de nossa história da construção do conhecimento.

Convidamos você a conhecê-la.

Coordenação de cursos:

Prof.^a Daniele Cristine Maske

Prof.^a Daniele de Lourdes Curto da Costa

Prof. Leonardo Furtado da Silva

Prof. Rodrigo Borsatto Sommer da Silva

Prof.^a Sonia Adriana Weege



SUMÁRIO

1 A INTERAÇÃO ENTRE OS AGENTES ECONÔMICOS NA MICROECONOMIA

The interaction between economic agents in microeconomics

Hercio Antonio Torma Lopes

Marcos Eliézer Nunes de Andrades

Alice Brum Martins Mathias 1

2 PERFIL DOS ALUNOS OPTANTES PELA MODALIDADE DE ENSINO A DISTÂNCIA

Long distance learning students' profile

Sandra Helena Dallabona

Isabella Maria Nunes Ferreirinha 17

3 POLÍTICAS PÚBLICAS DE INVESTIMENTO NA EDUCAÇÃO BÁSICA: LEITURA E PARALELO A PARTIR DE ANÍSIO TEIXEIRA

Public policies of investment in basic education: a reading and parallel from Anísio Teixeira

Ivonete Telles Medeiros Placido

Reginaldo Leandro Plácido

Simão Alberto

Mara Flatau de Oliveira 31

4 QUALIDADE DE ATENDIMENTO AO USUÁRIO EM UMA INSTITUIÇÃO PRIVADA DE ENSINO SUPERIOR

Quality of user service in a private institution of higher education

Agnaldo Alves

Natiangilis Oliveira Ribeiro 39

5 O DIFERENCIAL DA GESTÃO ESTRATÉGICA NO *TRADE* TURÍSTICO: o uso da internet como ferramenta de competitividade no mercado turístico

The differential of strategic management in tourist trade: the use of the internet as a competitive tool in the tourism market

Albertina Maria Santos Silva Gomes

Arlindyane Santos da Silveira1 49

6 A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHO DOS ATENDENTES DAS CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA S.A (CELESC)

The influence of organizational climate on quality of working life of Santa Catarina Electrical Centers S.A. (Celesc) attendant

Andréa Machado de Souza 57

7 OS DESAFIOS DA GESTÃO NO SETOR DE HOSPEDAGEM

The challenges of management in the hosting sector

Julia Ropelato Floriani

Simone de Carli

Kátia Regina Zummach 67

8 A INFLUÊNCIA DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM E SAZONALIDADE NO FLUXO TURÍSTICO EM CAMPO GRANDE – MS

The influence of hosting and seasonality means on tourist flow in Campo Grande – MS

Sandra Filipa da Cunha Alegre Quesada Rodrigues

Maria Angélica Magalhães Lopes..... 75

9 PERSPECTIVAS REFERENTES AO MODELO DO ENSINO A DISTÂNCIA

Outlook on the distance education model

Tulio Kléber Vicenzi

Ana Maria Stolfi..... 87

10 COOPERATIVAS DE CRÉDITO: tributação das atividades das cooperativas de crédito

Credit unions: taxation of credit unions activities

Daniela de Freitas da Silva

Débora Sbaraini Miranda

Gabriella Thalita Lacerda..... 97

11 MATERIAIS ADAPTADOS PARA ALUNOS SURDOS: DA TEORIA À PRÁTICA

Adapted materials to deaf students: from theory to practice

Cynthia Neves

Gesiele Reis 107

12 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL: JR Comércio de Cimento e Concreto Ltda.

Business Diagnosis: Jr Comércio de Cimento e Concreto Ltda.

Daniel Felipe de Moraes

Daniele de Primio Antunes

Veniza Vieira da Costa

Me. Fábio Vidal Pinheiro Del Duca..... 121

13 ENSINO A DISTÂNCIA: ORIGEM E TENDÊNCIAS FUTURAS

Distance education: origin and future trends

Marly Roepke Kienen

Daniele Cristine Maske..... 133

14 ESTRATÉGIA DE MARKETING EM UMA EMPRESA DO RAMO DE TELECOMUNICAÇÕES

Marketing strategy in a telecommunications company

Jucelito da Silva Barbosa

Marcio Barufi	
Janice Rosa Soares	
Anilton Valnei de Aquino Júnior.....	143

15 GESTÃO PARTICIPATIVA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO CENÁRIO ATUAL

Participatory management in public administration in the current scenario

Luciano André Basso Zimmermann	
Osmar Clemente Rauber	
Isaías Rosa da Silva	155

16 RELAÇÃO PROFESSOR/ALUNO EM SALAS DE RECURSOS MULTIFUNCIONAIS COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL DA INCLUSÃO E ENSINO

Teacher / student relations in multifunctional resources rooms as a fundamental element of inclusion and teaching

Denis dos Santos Marreira	
Jucélia Oliveira da Silveira Costa	
Samanda Síria Silva da Silva	
Marcela Fróes da Costa.....	163

17 O PAPEL DA ÉTICA EM RECURSOS HUMANOS

The role of ethics in human resources

Adriana Gonçalves Stival	
Gustavo Wandame Duarte	
Kamila Medeiros Maciel	
Marlon Lemos	
Sheila Menjon	
Sabrina das Neves Arins Campos	173

18 TRABALHO DE RESSOCIALIZAÇÃO NOS PRESÍDIOS DE SANTA CATARINA

Resocialization work in Santa Catarina penitentiaries

Jaison Hames	
Luiz Sander de Moura Rosa	
Maria Aparecida Bezerra Fontes	
Milton Antonio da Silva	
Franciele Mueller	189

19 PLANO DE NEGÓCIOS: CenterPet – Centro de Estética e Saúde Animal

Business plan: CenterPet – centro de estética e saúde animal

Ana Clara Voigt Pagani	
Camila Daiane Oliveira da Silva	
Alencar Medeiros.....	197

20 PROGRAMAÇÃO DE MATERIAIS E RECURSOS E PLANEJAMENTO DOS RECURSOS EMPRESARIAIS

Materials and resources programming and business resources planning

Gilson Bento

Mariana Vieira Ferreira

Maiara da Silveira Antônio

Sandrilene Botzan Maria

Maycon Rossy Carvalho 223

21 PUNIÇÃO E RESSOCIALIZAÇÃO: O ESTIGMA CARCERÁRIO

Punishment and ressocialization: the prison stigma

Cristiano Neves

Karin Cristina Caneparo 233

22 REFLEXÕES SOBRE SISTEMAS DE PRODUÇÃO: MRP E ERP

Reflections on production systems: MRP and ERP

Gabriela dos Santos Giordani

Bartholomeo Oliveira Barcelos..... 241

23 TRABALHO EM EQUIPE X TRABALHO EM GRUPO

Team work x group work

Evandro Bilhão

Matheus Barcelos

Tatiele Dorneles

Vinicius Moehlecke 249

24 UTILIZAÇÃO DO MASP NO SETOR DE PRODUÇÃO INDUSTRIAL: fábrica de papel e celulose

Use of MASP in the industrial production sector: paper and cellulose factory

Mikael Pereira de Jesus

Valéria Costa 257

25 UTILIZAÇÃO E APLICAÇÃO DO MÉTODO MASP

Use and application of the MASP method

Gabriel Gomes da Silva

Tiago Buzatto Storck 265

26 MERCADO DE TRABALHO

Job market

Jander Luiz Fantini

Abdo Halley Valente Francês..... 273

**27 MASP – METODOLOGIA DE ANÁLISE E SOLUÇÕES DE PROBLEMAS
APLICADAS EM UMA EMPRESA AUTOMOTIVA**

MASP-methodology of analysis and troubleshooting applied to an automotive company

Elisangela Agnes

Roselise Chagas Aguiar

Pablo de Oliveira..... 281

28 O CÁLCULO DA CESTA BÁSICA

Basic basket calculation

Adriano Saraiva

Rodrigo Guterres Petry 289

**29 O CUSTO DA CESTA BÁSICA, INFLAÇÃO E O PODER DE COMPRADO SALÁRIO
MÍNIMO NO GOVERNO LULA 2003-10**

**Basic basket cost, inflation and minimum wage purchasing power in Lula government
2003-10**

Leandro Kauê Fraga de Mattos

Gilmar Ferreira de Moraes..... 297

A INTERAÇÃO ENTRE OS AGENTES ECONÔMICOS NA MICROECONOMIA

The interaction between economic agents in microeconomics

Hercio Antonio Torma Lopes¹

Marcos Eliézer Nunes de Andrades

Alice Brum Martins Mathias

Resumo: O presente artigo tem como objetivo versar sobre a interação dos agentes econômicos na microeconomia, apresentando uma abordagem simples sobre a teoria microeconômica e realizando a descrição de cada agente econômico, bem como as relações que se desenvolvem no cenário econômico. A tipologia adotada na pesquisa foi a prática simulada, utilizando como base de pesquisa exploratória o livro *Gestão em Foco*, sendo complementada pela análise de diversos referenciais teóricos extraídos de livros e sites eletrônicos que serviram de suporte na fundamentação do referido. Portanto, pode-se afirmar que, por intermédio desta pesquisa, foi possível compreender os conceitos econômicos e microeconômicos e o papel que cada agente desempenha no intuito de equilibrar a economia.

Palavras-chave: Agentes. Econômico. Microeconomia.

Abstract: This article aims to relate to the interaction of economic agents in microeconomics, featuring a simple approach on microeconomic theory, with the description of each economic agent, as well as the relationships that develop in the economic scenario. The typology adopted in the survey was the simulated practice, using as a basis for exploratory research the book *Management in focus*, being supplemented by the analysis of several theoretical references from books and electronic sites that served as support on justification of that. Therefore, we can say that through this research, it was possible to understand the economic and microeconomic concepts and the role that each agent plays in order to balance the economy.

Keywords: Agents. Economical. Microeconomics.

Introdução

O ciclo econômico desempenha um papel pouco conhecido pelos indivíduos. Desta forma, surge a necessidade de compreender como funciona a interação entre os agentes econômicos na microeconomia. Buscar-se-á expressar de forma clara e resumida os resultados alcançados em decorrência das perquirições realizadas na elaboração do presente artigo.

Os objetivos a serem desenvolvidos neste artigo serão: descrever os conceitos de economia e posteriormente, microeconomia; pesquisar e explanar o papel da microeconomia no cenário nacional; e, por fim, versar e aprofundar o conhecimento sobre o comportamento dos agentes econômicos na microeconomia.

Para dissertar sobre o tema, foi necessária a utilização da metodologia de prática simulada, tendo como base de pesquisa exploratória o livro *Gestão em Foco*, bem como a análise de diversos referenciais teóricos que serviram de suporte à fundamentação. Após a conclusão, o paper será socializado com os demais acadêmicos, sendo demonstrados os resultados obtidos em decorrência das perquirições.

O tema “A Interação dos Agentes Econômicos na Microeconomia” foi escolhido com o intuito de construir a compreensão e enriquecer o aprendizado acadêmico sobre o papel dos

¹Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSELVI – Rodovia BR 470 – KM 71 – nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 – E-mail: Ebsou-sa@hotmail.com; genildutra@hotmail.com; rnmonteiro@hotmail.com.

agentes que compõem a economia nacional, bem como aprimorar conhecimentos relativos à área econômica e, futuramente, obter um melhor desempenho no ENADE.

Os principais tópicos abordados nesse trabalho serão: conceitos e definições de economia e microeconomia, a descrição de quem são os agentes econômicos e uma explanação sobre a teoria microeconômica, tratando especificamente sobre oferta e demanda. Por fim, será tratado sobre a atuação dos agentes na economia de mercado.

Sobre economia

O estudo da economia acontece porque o problema nuclear de uma sociedade é a escassez, ou seja, mais desejo da obtenção de bens e serviços do que de recursos para satisfazer aos indivíduos. Assim, contribuem Nogami e Passos (2003, p. 4):

Pode-se dizer, então, que a escassez é a preocupação básica da Ciência Econômica. Somente devido à escassez de recursos em relação às ilimitadas necessidades humanas é que se justifica a preocupação de utilizá-los da forma racional e eficiente possível.

Conceito de economia

De acordo com Mankiw (2009, p. 4), o conceito de economia é apontado como “o estudo de como a sociedade administra os recursos escassos”. Outra definição usada por Silva e Luiz (2001, p. 14) para a economia é “o estudo da organização social, através da qual os homens satisfazem suas necessidades de bens e serviços escassos”. Rossetti (1997, p. 52), por sua vez, conceitua economia como “a ciência que estuda as formas de comportamento humano resultantes da relação existente entre as ilimitadas necessidades a satisfazer e os recursos que, embora escassos, se prestam a usos alternativos”.

A Economia desenvolve estudos para dar respostas aos problemas gerados pelas ações econômicas dos indivíduos. Envolvem, essencialmente, os processos de produção, geração de renda, os dispêndios e o processo de acumulação.

Silva (1974, p. 16) expõe os seguintes conceitos referentes à economia:

- ‘Estuda como o homem mantém o seu sustento’.
- ‘Estuda o uso das coisas escassas’.
- ‘Estuda a evolução e transformação das coisas materiais’.
- ‘Ciência que dá o bem-estar cotidiano’.
- ‘Ciência das leis de Produção e Circulação’.
- ‘Ciência da administração material e social das nações’.

Desta forma, os conceitos supracitados estão vinculados às formas com que os indivíduos administram os recursos escassos, visando satisfazer suas ilimitadas necessidades de consumo. Os seres humanos, desde as culturas mais antigas, criaram maneiras específicas de interação com a natureza e entre si, com o intuito de suprirem suas próprias necessidades. Desta interação, nasceu a economia na sua forma mais primitiva.

A Economia passou a ser vista como ciência na Grécia antiga, sendo ela parte de uma ciência maior, denominada de Ciências Sociais e, em se tratando de termos etimológicos, o vocábulo “economia” vem do grego oikos (casa) e nomos (lei ou norma); juntos, estes termos formam a palavra oikonomia, que pode ser também entendida como a “administração de uma unidade habitacional”.

A Economia é estudada em dois campos distintos: a microeconomia - na qual procuraremos nos aprofundar -, que estuda o comportamento econômico dos agentes econômicos como as empresas, os proprietários dos recursos produtivos e os consu-

midores; e a macroeconomia, na qual não nos deteremos, pois não será objeto de estudo neste trabalho. Entende-se por economia como o conjunto de relações referentes à produção, à distribuição e ao consumo de produtos e serviços.

Microeconomia

Sobre a microeconomia Strelow, La Torre e Lasta (2017, p. 16 e 93), afirmam que:

A microeconomia estuda o comportamento dos agentes econômicos individuais. Preocupa-se com o comportamento dos consumidores, das empresas, sua produção, seus custos; preocupa-se com a determinação de preços dos bens, dos serviços e fatores. A teoria microeconômica, ou microeconomia, é preocupada em examinar o comportamento econômico das unidades individuais que são representadas pelos consumidores, pelas empresas e pelos proprietários de recursos produtivos. A microeconomia estuda a interação entre as empresas e os consumidores, bem como a maneira pela qual a produção e preço são determinados em mercados específicos. [...] o “mercado” atua como mediador de troca dos interesses dos agentes econômicos. Os consumidores procuram bens e serviços precificados no mercado para satisfazer suas necessidades e desejos. Enquanto isso, as empresas (centros produtivos) procuram no mercado recursos produtivos, precificados, para dar conta de suas necessidades de produção, e assim dar conta das necessidades e “desejos” do consumidor. Isso quer dizer que tanto os interesses econômicos de consumir como de produzir encontram-se no mercado por meio de uma estrutura de preços bem definida e dinâmica.

Segundo Vasconcellos (2006, p. 17), a microeconomia ou Teoria econômica “estuda o comportamento das unidades econômicas básicas: consumidores e produtores e o mercado no qual interagem. Preocupa-se com a determinação dos preços e quantidades em mercados específicos”.

Em sua obra posterior, o mesmo autor observa que:

Microeconomia ou Teoria da Formação de Preços. Examina a formação de preços em mercados específicos, ou seja, como consumidores e empresas interagem no mercado e como decidem os preços e a quantidade a satisfazer a ambos simultaneamente. [...] (VASCONCELLOS. 2014, p. 16).

Em suma, a microeconomia aborda o comportamento individual dos agentes consumidores com relação à oferta e demanda de bens e serviços no mercado, bem como a tomada de preços. Busca identificar como estes agentes reagem diante das mais diversas interações.

Agentes econômicos

Para obter uma melhor compreensão de como funciona o ciclo econômico, é necessário primeiro identificar quais são os agentes que compõem a economia. Conforme Martins (2017, p. 73), a “economia está composta de três agentes econômicos, que são: as Famílias, ou seja, os consumidores; as Empresas, ou seja, as unidades produtivas; e o Estado”. As famílias têm o objetivo de satisfazer suas necessidades; as empresas têm por objetivo a maximização da margem de lucros; e o governo tem por objetivo a ampliação do bem-estar dos indivíduos.

Martins (2017, p. 73) ainda considera um elemento adicional, o resto do mundo, que “[...] aborda a questão das relações comerciais e financeiras com a comunidade internacional”.

Ao observar o funcionamento do mercado, regido pela teoria de que a demanda individual é um bem ou serviço e que, em algum momento, o indivíduo estará disposto a consumir, pode-se então afirmar que o desejo de consumir é a demanda.

Deste modo, a partir de estudos, foi formulada a teoria da demanda. A este respeito, contribui Vasconcellos (2006, p. 30) afirmando que “a Teoria da Demanda ou Teoria da Procura estuda as diferentes formas que a demanda pode assumir e os fatores que a influenciam”.

A teoria da demanda possui uma lei denominada Lei da Procura Decrescente, que, em suma, diz que quanto maior o valor do bem, ao mesmo tempo em que todos os demais fatores são mantidos constantes, menor é a sua procura. Salienta-se que os agentes econômicos são compostos por consumidores que realizam transações comerciais entre si dentro do cenário econômico.

As famílias

As famílias correspondem a todas as pessoas que consomem bens e serviços, tendo por objetivo suprir as suas necessidades. Pode-se atestar que este agente é o mais importante, pois regula os tipos e quantidades de mercadorias a serem produzidas pelas empresas. As aspirações e desejos consumistas das famílias apontam indiretamente o que deve ser produzido pelas empresas, uma vez que todos os produtos são produzidos objetivando satisfazer às necessidades do consumidor. Além de consumir, as famílias também ofertam elementos de produção ao mercado, por exemplo, terra, trabalho, capital, entre outros.

Supondo que um empresário lance no mercado uma marca de chocolate, quem determinará a aceitabilidade e o nível de produção desse novo produto serão as famílias; conforme estas aumentarem ou diminuírem seu consumo, o empresário poderá interpretar se deve aumentar sua produção ou alterar a qualidade do produto, de modo a ajustar-se ao gosto dos consumidores.

As empresas

A empresa designa uma unidade responsável pela produção e comercialização de bens e serviços. Através da aquisição de elementos viáveis à produção, adquiridos das famílias, as empresas fabricam e comercializam os produtos atendendo às necessidades dos consumidores.

Os empresários são responsáveis por realizar investimentos, a fim de que a unidade produtiva seja ampliada, estendendo sua capacidade. As empresas são compostas de proprietários individuais, cooperativas, corporações e sociedades em seus diversos níveis no processo produtivo.

As transações entre as famílias e empresas são limitadas pela escassez. Os consumidores em geral apresentam renda limitada e desejos ilimitados. Contudo, as empresas apresentam restrições na produção, motivadas por recursos limitados para a produção de bens e serviços.

O controle da economia é efetuado pelo sistema de preços, que determina a seleção dos bens a serem produzidos e suas respectivas quantidades. Logo, o incentivo para as empresas produzirem é o lucro, grande impulsionador para as ações dos agentes econômicos.

Todavia, é bom ressaltar que a empresa não atua isolada, ou seja, as empresas não tomam decisões de forma independente. Geralmente, as decisões do empresariado são tomadas com base no padrão de comportamento de boa parte dos consumidores, bem como observam as suas necessidades: aí observa-se o comportamento das famílias que atuam como consumidores dos produtos que as empresas produzem. Em resumo, podemos dizer que a empresa é responsável pelo uso e processo dos fatores de produção para satisfazer as necessidades e desejos das famílias (consumidores), e que uma das suas finalidades é a maximização do lucro. (STRELOW, LA TORRE, LASTA, 2017, p. 14)

Como fator de relevância por parte das empresas, destaca-se a questão da produtividade. As empresas são responsáveis por interpretar os anseios dos consumidores no que tange à produção de bens e serviços que servem para atender às necessidades das famílias e transformar em produtos e serviços estes anseios.

Governo

Todas as organizações estão, direta ou indiretamente, sob o controle do governo, seja em esfera municipal, estadual ou federal. O governo desempenha um papel essencial na economia de qualquer nação, pois é o responsável por supervisionar e regular a oferta de bens públicos e redistribuição de riquezas, corrigindo as falhas do mercado com o desígnio de interferir nas relações entre empresários e consumidores.

O governo pode atuar por meio de quatro formas no cenário econômico:

Supervisão, regulação e regulamentação: diz respeito ao papel de legislador dos temas que dizem respeito aos assuntos econômicos de uma economia. É papel do Estado, neste caso, certificar-se do cumprimento de um conjunto de regras válidas para todos os agentes econômicos.

A oferta de bens públicos: o Estado oferta bens e serviços com o dinheiro recolhido e redistribui por meio de arrecadação de tributos das famílias e das empresas. Os bens públicos mais comuns são saúde, educação, escolas, universidades, iluminação pública, rodovias etc.

Redistribuição das rendas: em economias de mercado é comum desigualdades na distribuição das rendas e riquezas na população, o que traz graves consequências sociais, aí a necessidade de intervenção estatal, fazendo uma mais equitativa redistribuição das rendas por meio de tributos, auxiliando com transferências e subsídios às famílias mais desprovidas.

As falhas de mercado: o mercado possui falhas, ou seja, não consegue se auto-ajustar, situações de externalidades (por exemplo, uma empresa que polui o meio ambiente), ou ainda, em situações de concorrência imperfeita (o monopólio ou de monopsonio causam falhas de mercado), de modo que o Estado intervém para o ajuste de tais falhas (VASCONCELLOS; GARCIA, 2004 apud STRELOW; LA TORRE; LASTA, 2017. p.15).

Em se tratando do governo, salienta-se que este tem o papel de regular a economia e satisfazer as necessidades coletivas no que tange às áreas supracitadas.

Tomando como exemplo uma situação de poder de mercado elevado (monopólio), em que só existe uma empresa prestadora de serviços em determinada região, a ação do governo é de intervir, de maneira a evitar preços abusivos (exemplo: companhia elétrica).

O resto do mundo

Resto do mundo é um termo econômico referente às relações de trocas comerciais entre as diferentes nações. Este quarto agente surgiu em decorrência das acentuadas relações comerciais provenientes do processo de globalização, em que os mercados externos atuam como consumidores da mercadoria nacional. De modo simultâneo, as famílias também podem consumir produtos importados.

O termo resto do mundo é regido pela teoria da demanda (também chamada de teoria da procura), que segundo Vasconcellos (2006, p. 30), “estuda as diferentes formas que a demanda pode assumir e os fatores que a influenciam”.

De acordo com a teoria da demanda, o preço varia conforme a oferta, ou seja, quanto maior o valor do bem ou serviço, menor é a sua procura; quanto menor o preço, maior é a procura.

O agente resto do mundo caracteriza-se pela troca de produtos, serviços e capitais entre países com o objetivo de suprir suas carências. Como exemplo, no Brasil, ocorre a exportação de grãos e a importação de produtos tecnológicos. Trataremos na sequência, de forma mais específica, sobre a questão dos vazamentos e injeções.

Teoria microeconômica

A teoria microeconômica estuda o papel da oferta e demanda na formação de preços no mercado. O preço é extraído mediante a interação do conjunto de consumidores com as empresas que produzem um bem ou serviço.

Pode-se afirmar que a microeconomia estuda como harmonizar a oferta e a demanda gerando equilíbrio; logo, quando as empresas estão ofertando muitos bens, conseqüentemente seu preço tende a cair para que as mercadorias sejam vendidas. Em contrapartida, quando os consumidores estão dispostos a comprar mais, a tendência é que o preço aumente. Desta forma, o mercado usa os preços para conciliar decisões sobre o consumo e produção de bens e serviços.

Demanda

A demanda designa a quantidade de um determinado bem ou serviço que os consumidores desejam obter de acordo com o preço estabelecido.

Demanda ou procura é a quantidade de bens ou serviços que os agentes econômicos estão dispostos e aptos a consumir em determinado momento, em determinado mercado, por diferentes fatores determinantes, considerando-se que: [...] OS FATORES DETERMINANTES da demanda são: preço do próprio bem/serviço; preço de outros bens/serviços; gosto; preferência; renda e número de consumidores. As quantidades demandadas serão tão maiores quanto menores forem os preços ou vice-versa. Quanto mais caro, menos se compra [...]” (MICHELS, OLIVEIRA, WOLLENHAUPT, 2013, p. 34).

Em resumo, a quantidade demandada de um bem diminui à medida que seu preço aumenta.

A tabela a seguir será utilizada para exemplificar a questão, apontando quantas barras de cereal os consumidores estão dispostos a adquirir conforme for o preço da mercadoria.

Tabela 1. Relação entre preço e quantidade demandada.

PREÇO DO CEREAL	0,50		1,00	1,50	2,00	2,50
QUANTIDADE DEMANDADA	100		80	60	40	20

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Observe que, quanto mais alto for o preço da barra de cereal, menor será a quantidade adquirida pelos consumidores. Como a quantidade demandada diminui quando o preço aumenta, diz-se que a quantidade demandada é negativamente relacionada com o preço.

Existem variáveis que podem influenciar na compra dos produtos, sendo as mais frequentes: o preço, a renda do consumidor, os hábitos e preferências individuais, fatores sazonais, a disponibilidade de crédito e a localização dos consumidores.

Existe uma classe de bens de consumo em que a renda do consumidor não afeta a demanda do produto: independente do aumento percentual da renda dos indivíduos, o consumo de produtos como açúcar, arroz, farinha e feijão não sofrerá impactos.

O preço de outros bens e serviços também pode influenciar na demanda. Isto pode ocorrer no caso dos bens substitutos e dos bens complementares.

- Bens substitutos: supondo que os consumidores gostem, indistintamente, de manteiga e margarina, caso o preço da manteiga aumente, possivelmente, os indivíduos vão diminuir o consumo de manteiga e aumentar o consumo de margarina. Isto ocorre pelo fato de serem produtos substitutos, ou seja, o consumo de um bem substitui o de outro.
- Bens complementares: existem casos em que o aumento percentual de preço de um produto influencia na queda da procura de outro. Como exemplo, cita-se o pão e a manteiga; quando o preço daquele aumenta, os consumidores passam a consumir menos pão e, conseqüentemente, a procura pela manteiga diminuirá, mesmo que seu preço não sofra alterações.

Em se tratando da renda dos indivíduos, quando esta aumenta, a demanda de produtos também se amplia, refletindo no mercado. Já quando a demanda e a renda variam em direções opostas, favorecem o consumo de bens inferiores. Por exemplo, se por ventura a renda de um consumidor aumentar, este deixará de consumir produtos de segunda linha. Logo, haverá um crescimento no percentual de produção de bens superiores.

Oferta

Oferta é a quantidade de bens e serviços que um ou mais agentes econômicos estão habilitados e interessados em colocar em certo momento, em certo mercado, por diferentes fatores determinantes. Os FATORES DETERMINANTES da oferta são o preço do próprio bem, a tecnologia, os impostos, a taxa de juros e os fatores da natureza (tudo que pode ocorrer em termos climáticos). Quanto maior for o preço de um bem, maior será a quantidade ofertada deste. Do mesmo modo, quanto menor for o preço de um bem, menor será a quantidade ofertada. Em outras palavras, há uma relação direta entre preço de um bem e a quantidade ofertada [...]. (MICHELS, OLIVEIRA, WOLLENHAUPT, 2013, p. 35).

Silva (1974, p. 110), apresenta o conceito de oferta como “[...] a quantidade de mercadorias, serviços ou capitais que a um dado momento é oferecida ao mercado, por um determinado preço”. A oferta é a quantidade de mercadoria que o vendedor quer oferecer de acordo com cada preço estabelecido. Salienta-se que a quantidade ofertada de um bem aumenta conforme a elevação do preço do bem produzido.

A tabela a seguir explana quantas barras de cereal os produtores estão dispostos a produzir conforme for o preço da mercadoria.

Tabela 2. Relação entre preço e quantidade ofertada.

PREÇO DO CEREAL	0,50	1,00	1,50	2,00	2,50
QUANTIDADE OFERTADA	20	40	60	80	100

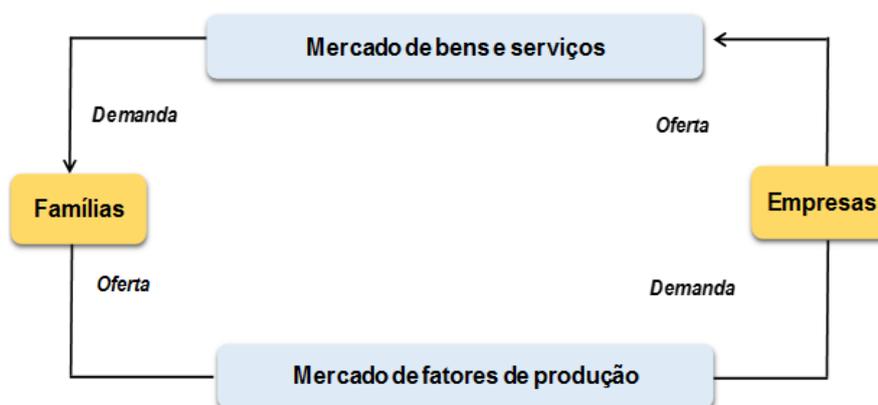
Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Observe que quanto mais alto for o preço da barra de cereal, maior será a quantidade fabricada pelos produtores e posta para a venda. Neste caso, o produtor terá mais incentivo para fabricar e vender suas mercadorias. Como a quantidade demandada aumenta quando o preço aumenta, diz-se que a quantidade demandada é positivamente relacionada com o preço.

Atuação dos agentes em uma economia de mercado: fluxo real

O fluxo real é composto basicamente por dois agentes econômicos: famílias e empresas. As famílias são compostas por indivíduos detentores da força de trabalho e ofertantes de fatores produtivos às empresas. Estas, por sua vez, necessitam da mão de obra proveniente das famílias. Logo, as empresas remuneram os indivíduos em troca dos serviços prestados na linha de produção. Com o salário recebido, os indivíduos adquirem poder de compra e suprem suas necessidades, comprando bens e serviços ofertados pelas empresas.

Figura 1. Fluxo real.



Fonte: Vasconcellos; Garcia (2004) apud Strelow et al., 2017, p. 49.

No fluxo real da economia acontece um movimento dos recursos produtivos de bens e serviços entre dois agentes econômicos, as famílias e as empresas. Nesse caso, a relação de troca entre ambos é dupla, quer dizer que um depende do outro. As famílias ofertam mão de obra e fatores de produção, as empresas, por outro lado, demandam contratar mão de obra, além de matérias-primas e insumos para a produção de bens, serviços e mercadorias que serão disponibilizadas no mercado. Em troca de ofertar a mão de obra às empresas, as famílias recebem a remuneração pelo trabalho na forma de salários, ou ainda, no caso de possuírem terras, recursos naturais e terrenos, receberão como rendimento os aluguéis [...] (VASCONCELLOS; GARCIA, 2004 apud STRELOW, LA TORRE, LASTA, 2017, p. 50).

Em resumo, neste fluxo, acontecem trocas entre famílias e empresas, com o objetivo de suprir as necessidades de ambos. As empresas contratam a força de trabalho proveniente das famílias para a produção de bens e serviços e as remuneram pela atividade; com os recursos monetários as famílias podem adquirir produtos oferecidos pelas empresas.

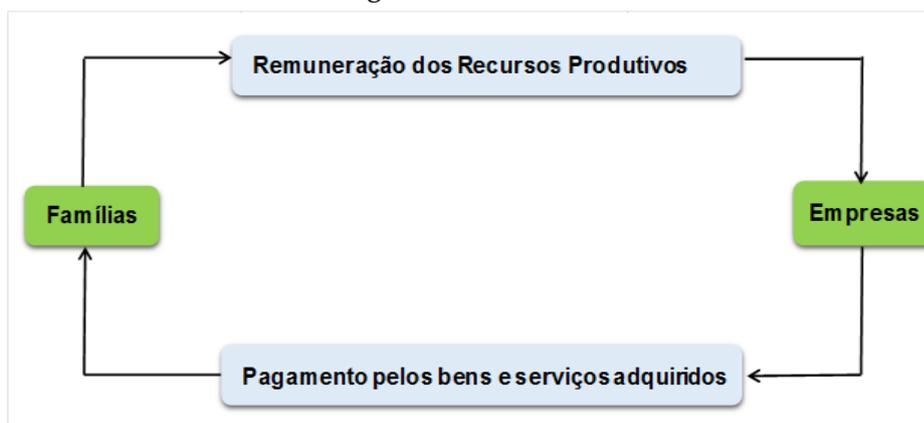
Fluxo monetário

O fluxo monetário refere-se às transações financeiras que ocorrem entre os agentes econômicos. Isto ocorre quando a posse de um bem, serviço ou mercadoria é transmitida de um agente para outro, mediante o pagamento monetário.

O fluxo monetário visa divulgar como acontece a remuneração entre empresas e famílias, que é possível pela existência da moeda, principal meio de troca utilizada tanto para remunerar os elementos envolvidos na produção quanto o pagamento de bens e serviços.

Em resumo, o fluxo monetário representa o pagamento de bens e serviços adquiridos das empresas pelos consumidores e, conseqüentemente, a remuneração pelos fatores produtivos ofertados à empresa pelas famílias.

Figura 2. Fluxo monetário.



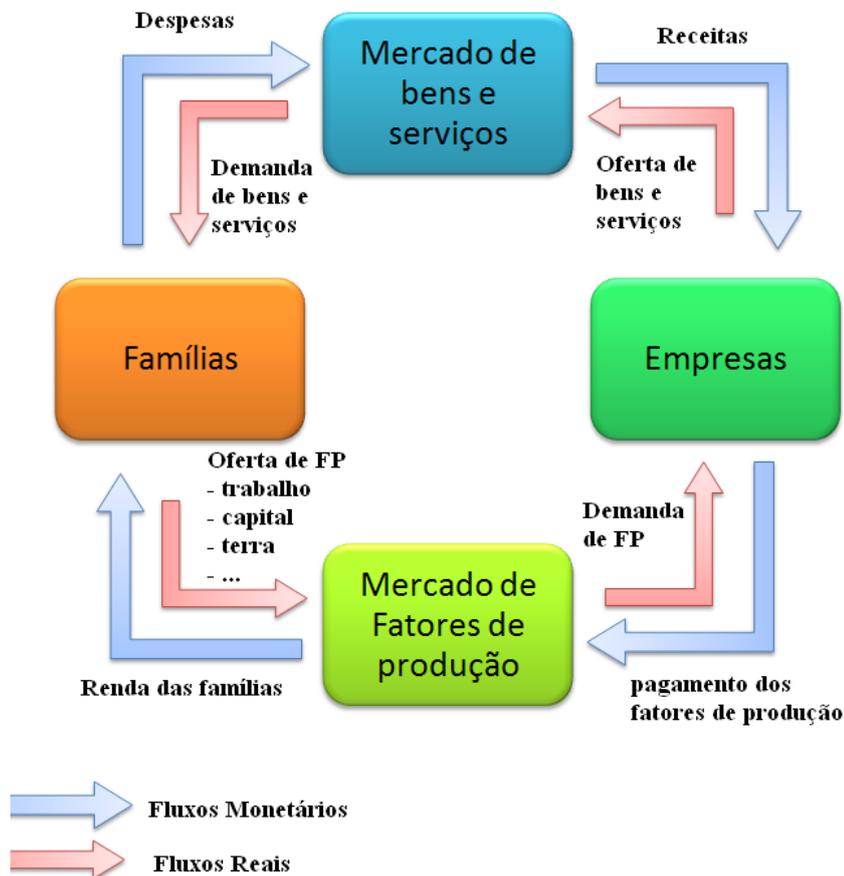
Fonte: Vasconcellos; Garcia (2004) apud Strelow et al., 2017, p. 51.

Neste fluxo, a interligação entre famílias e empresas ocorre no mercado de bens e serviços, para o qual as famílias oferecem seus recursos produtivos (trabalho, capital, terrenos e imóveis), para que as empresas possam produzir bens e serviços, recendo, em troca, remuneração. A empresa disponibiliza os produtos gerados no mercado para suprir as necessidades das famílias, que os adquirem mediante o pagamento em moeda.

Fluxo da atividade econômica fechada sem governo

O fluxo circular mostra como a economia de mercado ajusta os preços à oferta e à demanda das famílias e das empresas.

Figura 3. Fluxo circular da renda sem governo.



Fonte: https://financasfaceis.files.wordpress.com/2010/03/fluxo_renda2.png. Acesso em: 10 maio 2018.

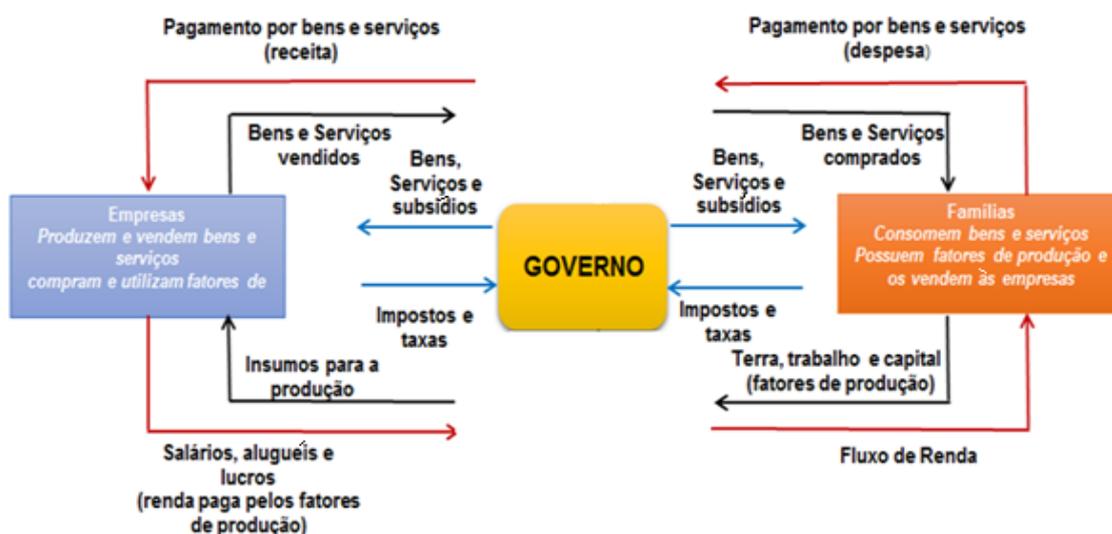
Conforme a ilustração, as famílias objetivam satisfazer suas necessidades mediante a obtenção de variados tipos de produtos e serviços. A intensidade com que os indivíduos consomem dependerá da quantidade de renda que estes têm à disposição para comprar.

A imagem apresenta a relação entre fluxo real e fluxo monetário. Nela, é possível identificar que as empresas saciam a necessidade das famílias mediante a oferta de bens e serviços. Logo, percebe-se que as famílias ofertam moeda às empresas como forma de troca pelos produtos adquiridos, além de também ofertarem seus recursos produtivos, como trabalho, capital e terra ao mercado de fatores de produção, suprimindo a demanda das empresas. Neste fluxo de recursos monetários das famílias para as empresas, estas adquirem recursos produtivos e remuneram aquelas, mediante salários, juros, lucros e aluguéis.

Fluxo da atividade econômica fechada com governo

Este fluxo é composto pelas famílias e empresas, integradas por um terceiro agente econômico, o governo; juntos, ofertam e demandam bens e serviços.

Figura 4. Fluxo circular da renda com governo.



Fonte: https://financasfaceis.files.wordpress.com/2010/03/fluxo_renda2.png. Acesso em: 10 maio 2018.

Conforme explicado no tópico anterior, salienta-se que o fluxo circular de renda entre as famílias e as empresas mantém-se igual neste novo fluxo. A diferença é que, neste fluxo, uma parcela da renda das famílias será designada ao pagamento de impostos ao governo e utilizada no financiamento de gastos no mercado de bens e fatores de produção. Os tributos que o governo recolhe são investidos para produzir e ofertar novos bens e serviços públicos a serem disponibilizados de forma gratuita para as famílias e empresas. O governo apresenta gastos com auxílios financeiros em subsídios para as empresas e serviços sociais que também são financiados mediante o recolhimento de impostos.

Vazamentos e injeções no fluxo de renda

Os vazamentos correspondem a uma porção da renda das famílias que não são diretamente destinadas ao consumo. Sobre os tipos de vazamentos, pode-se mencionar a poupança, os impostos e as importações. Com relação às injeções, estas são mecanismos utilizados para compensar os vazamentos.

Poupança

A poupança representa um vazamento de recursos do fluxo circular da renda. Logo, deverá ser efetuada a compensação destes recursos para evitar que problemas venham a ocorrer no cenário econômico.

Em se tratando das injeções provenientes da poupança, o mercado financeiro é responsável por recolher o capital poupado e disponibilizá-lo aos agentes econômicos por meio de empréstimos, obtendo retorno financeiro através de taxas de juros cobradas mediante a transação.

Os vazamentos ocorrem quando as famílias dispõem de recursos financeiros de sobra, logo são estimulados a aplicá-los no mercado financeiro que lhes proporciona maior lucratividade. Ao recolher este capital excedente da renda familiar, o mercado financeiro o disponibiliza na forma de empréstimo para estimular investimentos. Desta forma, o capital proveniente dos vazamentos é injetado novamente ao fluxo circular de renda.

Tributos

No caso dos tributos, os vazamentos são representados por uma parcela de renda proveniente das famílias, que é destinada ao pagamento de impostos ao governo.

O governo, ao coletar os impostos provenientes das famílias e empresas, injeta-os novamente na economia sob a forma de investimentos na área pública. Por outro lado, é necessário que haja equilíbrio entre o volume de impostos arrecadados e os gastos do governo, para que não existam dívidas, caso os gastos sejam superiores à arrecadação. A arrecadação de recursos maior que os gastos permitirá que novos investimentos possam ser efetuados.

Importações

Os vazamentos provenientes de gastos com a compra de mercadorias importadas desestimulam a produção nacional. Ao importar produtos, o consumidor envia parte de sua renda ao exterior, o que de certo modo contribui para a diminuição da demanda nacional.

Para conter estes vazamentos, o governo injeta recursos provenientes das exportações. Ao exportar seus produtos, o país atrai renda externa e, de modo conseqüente, irá estimular a demanda agregada de tal produto, provocando o aquecimento da atividade econômica nacional.

Materiais e métodos

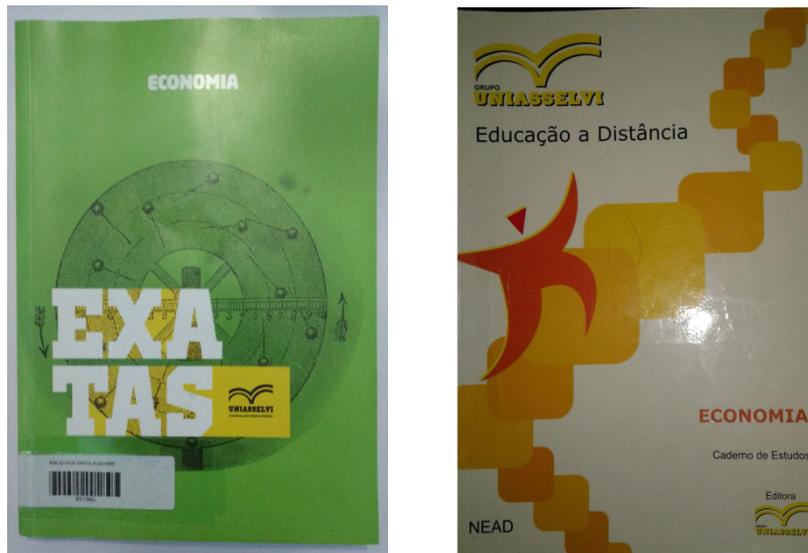
Para a elaboração do presente artigo científico, que versa sobre a interação dos agentes econômicos na microeconomia, foi necessário o uso da metodologia de prática simulada e, para tanto, utilizou-se como base de pesquisa exploratória os livros didáticos *Gestão em Foco* e *Economia*.

Figura 5. Capa do livro didático *gestão em foco*.



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Figura 6. Capas dos livros didáticos de economia.



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Para tornar este artigo uma realidade, seguiu-se o planejamento conforme o calendário acadêmico. A escolha dos participantes ocorreu mediante a interação e adaptação da dupla no decorrer do curso, possibilitando a troca de saberes e contribuindo para aprendizado de ambos. Na sequência, ocorreu a definição do tema baseado no conteúdo do livro *Gestão em Foco*.

No período compreendido entre as datas de primeiro de março de dois mil e dezoito e vinte e oito de março de dois mil e dezoito ocorreram os estudos preliminares, como leitura de livros e sites eletrônicos que possibilitaram a construção do plano de desenvolvimento e a escolha dos três objetivos utilizados como base de pesquisa para a fundamentação teórica.

Na etapa do planejamento que compreende o período de vinte e cinco de abril de dois mil e dezoito a vinte de maio de dois mil e dezoito deu-se o início da escrituração do Paper mediante o agrupamento das anotações extraídas de livros e sites eletrônicos.

No que compreende a fase de análise efetuada entre as datas de seis de junho de dois mil e dezoito até vinte e cinco de junho de dois mil e dezoito, ocorreu a entrega da primeira versão do Paper ao tutor. Logo ocorreu a devolutiva do trabalho para eventuais correções na produção textual.

Por fim, a fase de socialização efetuada nos dias vinte e sete de junho de dois mil e dezoito a quatro de julho de dois mil e dezoito, onde as contribuições deste artigo serão explanadas aos acadêmicos da turma, objetivando enriquecer os conhecimentos sobre a atuação dos agentes econômicos na microeconomia.

Resultados e discussões

Neste aspecto metodológico, mediante a elaboração de um plano de prática, buscou-se inicialmente escolher um tema relativo ao conteúdo do livro *Gestão em Foco*. Partindo deste pressuposto, o tema escolhido versa sobre a interação dos agentes econômicos na microeconomia e apresenta como principais objetivos descrever os conceitos de economia e microeconomia; pesquisar e explicar o papel da microeconomia no cenário nacional; e, por fim, versar e aprofundar o conhecimento sobre o comportamento dos agentes econômicos na microeconomia.

Mediante a análise dos pressupostos conceituais verificados, observou-se que, a economia engloba o comportamento social com relação às trocas comerciais com o intuito de satisfazer as diversas necessidades individuais e coletivas. A microeconomia detalha quais são os agentes econômicos, dividindo-os em quatro grupos e abordando as atividades de cada um no ciclo econômico de maneira a suprir suas carências.

Desta forma, os assuntos tratados neste artigo possibilitam aos leitores compreender a relação entre os agentes econômicos e como estes agem no cenário econômico. Também é possível observar que os agentes econômicos possuem a função de regular a economia por meio das trocas comerciais, controlando os vazamentos e injeções, possibilitando que a moeda circule e aquecendo a economia em um ciclo constante.

Considerações finais

Ao iniciarmos este trabalho acadêmico, os objetivos elencados referiam-se à descrição dos conceitos econômicos e microeconômicos, à perquirição do papel da microeconomia e, por fim, à análise da maneira como interagem e se comportam os agentes econômicos na microeconomia.

Para a construção deste artigo, aderiu-se à prática simulada, utilizando-se como fonte de referência os materiais didáticos de Gestão em Foco e Economia. Também foram analisadas fontes de referências eletrônicas que complementaram a fundamentação teórica. Portanto, através desta pesquisa, foi possível compreender e reforçar nosso aprendizado sobre a teoria microeconômica. Elaboramos este artigo com o intuito de demonstrar quem são e como interagem os agentes na microeconomia, bem como socializar os resultados obtidos nas perquirições à comunidade acadêmica.

Apontamos como estudos futuros a análise do ambiente macroeconômico com relação ao consumo, à renda populacional e às produções, trazendo uma abordagem geral no que concerne às relações econômicas de uma nação.

Referências

MANKIW, N. Gregory. **Introdução à economia**. Tradução de Allan Vidigal Hastings, São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MARTINS, Daniele de Loudes da Costa. **Gestão em Foco**. Indaial: Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI, 2017.

MICHELS, Erico; OLIVEIRA, Ney; WOLLENHAUPT, Sandro. **Fundamentos da economia**. Curitiba: InterSaber, 2013.

NOGAMI, Otto & PASSOS, C.R.M. **Princípios de Economia**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2003.

ROSSETTI, José Paschoal. **Introdução à economia**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SILVA, César Roberto Leite da; LUIZ, Sinclayr. **Economia e mercados: Introdução à economia**. 18. ed. 2. Tiragem. São Paulo: Saraiva, 2001.

SILVA, Osmar Inácio da. **Introdução ao estudo da economia**. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 1974.

STRELOW, Daniel Rodrigo; LA TORRE, José Alfredo Pareja Gomez; LASTA, Tatiane Thaís. **Economia**. Indaial: Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI, 2017.

VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de Vasconcelos. **Economia: Micro e Macro**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de; GARCIA, Manuel Enriquez. **Fundamentos de economia**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PERFIL DOS ALUNOS OPTANTES PELA MODALIDADE DE ENSINO A DISTÂNCIA

Long distance learning students' profile

Sandra Helena Dallabona¹

Isabella Maria Nunes Ferreirinha

Resumo: A modalidade de Ensino a Distância (EAD) está em franca expansão. Hoje, estudar um curso técnico, bacharelado ou até mesmo uma pós-graduação, já é realidade consumada em todos os estados brasileiros. A EAD está regulamentada e legitimada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Tal fato faz com que diversas instituições de ensino procurem e viabilizem a autorização e credenciamento junto ao Ministério da Educação (MEC) para operação e oferta dos cursos. Dito isso, com a popularização e acessibilidade do ensino a distância, entendeu-se conveniente realizar, neste artigo científico, um estudo analítico do perfil do acadêmico que recorre à modalidade EAD. Vale ressaltar que todos os dados aqui apresentados são provenientes do censo realizado pela Associação Brasileira de Educação a Distância (ABED) – competente para executar tal demanda. Por sua vez, o principal objetivo é compreender melhor o fenômeno da migração dos alunos ao ensino a distância e, com isso, preparar ainda mais pedagógica e metodologicamente os materiais didáticos, os ambientes virtuais e as ferramentas utilizadas por esses alunos no dia a dia de seus estudos, para que, então, os brasileiros possam cada vez mais se qualificar e terem novas e melhores oportunidades em suas vidas, em todos os aspectos.

Palavras-chave: Educação a distância. Evolução Histórica. Perfil do aluno.

Abstract: The long distance learning method (LDL) is in full expansion. Today, studying a technical, baccalaureate degree or even a postgraduate degree, is already accomplished reality in all Brazilian states. The EAD is regulated and legitimized by the Law on the Guidelines and Bases of National Education (LDB), Law No. 9,394, of December 20, 1996. This fact makes several educational institutions seek and make feasible the authorization and accreditation with the Ministry of Education (MEC) for the operation and offer of the courses. Having said that, with the popularization and accessibility to distance education, it was considered convenient to carry out in this scientific article an analytical study of the profile of the academic that uses the modality EAD. It is worth mentioning that all the data presented here come from the census conducted by the Brazilian Association of Distance Education (ABED) - competent to execute such demand. On the other hand, the main objective is to have a better understanding the phenomenon of student migration to distance education and, with this, to prepare even more pedagogically and methodologically didactic materials, virtual environments, in short, the tools used by these students on a daily basis of their studies, so that Brazilians can increasingly qualify and have new and better opportunities in their lives, in all aspects.

Keywords: Long Distance Learning. Historic evolution. Student profile.

Introdução

Desde que temos registro, o ser humano sempre procurou evoluir e aprimorar suas ferramentas de trabalho, atividades, modo de viver, entre outros. É evidente que a sociedade vem progredindo em um ritmo frenético, evoluindo, impondo novas maneiras de compreender mudanças econômicas, sociais, familiares e estabelecendo novos patamares no que tange à qualificação profissional.

Ao longo do tempo, o ensino, nas mais diversas áreas de conhecimento, foi paulatinamente sendo democratizado para todas as classes sociais. Atrelado a isso, com o passar dos

¹ Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSELVI – Rodovia BR 470 – Km 71 – nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9090 – Fax (47) 3281-9090 – Site: www.uniasselvi.com.br

anos, as inovações tecnológicas proporcionaram uma ampliação em larga escala, em um curto período, alcançando abrangência mundial.

Por séculos, pôde-se perceber o esforço de cada geração em tornar mundial o conhecimento. Sem exceção, todos os autores apontam como fator decisivo no avanço da democratização do ensino a invenção do primeiro mecanismo de impressão, por Johannes Gutenberg, em 1439.

A prática da impressão gráfica foi propagada pela Europa rapidamente. Por volta do ano 1500, foram instaladas máquinas de impressão em mais de 250 lugares da Europa. Todas as impressões realizadas por estas máquinas totalizavam cerca de 13 milhões de livros circulando naquela época, considerando que a população da Europa girava em um número bem elevado de pessoas: em torno de 100 milhões (BRIGGS; BURKE, 2016). Com base nestes dados, é possível afirmar que a invenção de Gutenberg representou um dos maiores avanços sociológicos no quesito comunicação.

Os autores Briggs e Burke (2016, p. 23) apontam que “a velha e a nova mídia podem co-existir e realmente o fazem, e que diferentes meios de comunicação podem competir entre si ou imitar um ao outro, bem como se complementar”. É neste contexto que se encontra a internet. Inicialmente, essa tecnologia foi desenvolvida de forma rudimentar, diferente de como a conhecemos hoje. Não foi desenvolvida para fins comerciais e teve seu início na época da Guerra Fria entre União Soviética e Estados Unidos da América. Posteriormente, sofreu mutações, foi aprimorada por diversos setores da NASA — National Aeronautics and Space Administration (Administração Nacional da Aeronáutica e Espaço) — e por estudantes de algumas universidades dos EUA.

Posteriormente, a internet avança no sentido de integralizar todos os meios de comunicação e mídias sociais. Desta forma, o presente trabalho tem como objetivo evidenciar a importância da EAD no atual cenário da educação brasileira, seus avanços e, mais enfaticamente, o perfil do acadêmico nas instituições de ensino a distância, utilizando critérios como gênero, classe social, escola de origem, raça/cor e idade. Com base nesse estudo, é possível estabelecer parâmetros e formas metodológicas nos conteúdos didáticos das instituições, para que os acadêmicos possuam maior aproveitamento e desempenho em seus respectivos cursos superiores, seja licenciatura, tecnólogo ou bacharelado.

Contextualização histórico-conceitual da EAD

A Educação a Distância é um método de estudo que dispensa o orador presencial em sala de aula e implica disciplina ao aluno na obtenção de resultados positivos. O que pode trazer certa surpresa é que, de acordo com Tafner *et. al* (2014, p. 12), “alguns autores afirmam que, na verdade, a educação a distância remonta aos tempos da escrita”.

Embora sejam expostos certos dados e informações históricas do conceito mundial da EAD, o presente trabalho gira em torno da realidade brasileira sobre o tema. Por essa razão, aprouve à autora trazer ao conhecimento o entendimento do legislador brasileiro, no Decreto 9.057 de 25 de maio de 2017, que regulamenta o artigo 80 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394/96, acerca do conceito da EAD:

[...] modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorra com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com pessoal qualificado, com políticas de acesso, com acompanhamento e avaliação compatíveis, entre outros, e desenvolva atividades educativas por estudantes e profissionais da educação que estejam em lugares e tempos diversos (BRASIL, 2017).

Assim como qualquer produto ou ideia, a EAD também sofreu alterações ao longo dos anos. Pode-se dizer que houve um aperfeiçoamento constante neste modelo educativo, para que ele pudesse acompanhar as demandas da sociedade. A própria ideia de ensinar e aprender os conteúdos sem um ministro/professor presente em sala de aula já demonstra tal fato. Saraiva (1996, p. 17) corrobora este entendimento e quebra diversos paradigmas que foram construídos ao longo dos anos:

A educação a distância só se realiza quando um processo de utilização garante uma verdadeira comunicação bilateral nitidamente educativa. Uma proposta de ensino/educação a distância necessariamente ultrapassa o simples colocar materiais instrucionais à disposição do aluno distante. Exige atendimento pedagógico, superador da distância e que promova a essencial relação professor-aluno, por meios e estratégias institucionalmente garantidos.

Historicamente, percebe-se que a doutrina classifica a EAD em cinco diferentes gerações. Na visão de Torres e Fialho (2009, *apud* CORRÊA, 2013, p. 130), “[...] a história da EAD no Brasil é marcada por cinco gerações que refletem as transformações na concepção e produção de materiais didáticos, devido aos avanços das tecnologias comunicacionais ao longo do tempo”.

No presente trabalho, cinco gerações foram abordadas, por entender que, desta forma, é possível trazer ao leitor maior conhecimento sobre o tema, bem como auxiliá-lo a entender a importância do cerne deste trabalho, qual seja, compreender o tipo de aluno que procura a EAD. São elas:

- Primeira geração: Corrêa (2013, p. 131) sintetiza a ideia geral desta geração afirmando que “tinha como base metodológica o material didático impresso e o ensino por correspondência, os materiais eram autoexplicativos e utilizavam linguagem simplificada”. Dados históricos apresentados por Moore e Kearsley (2008, p. 26) informam que “a correspondência pelo correio foi usada pela primeira vez para cursos de educação superior pelo Chautauqua Correspondence College, cuja fundação ocorreu em 1881”. Destacam-se também os apontamentos de Nasseh (1997, *apud* MOORE; KEARSLEY, 2008, p. 27):

O motivo principal para os primeiros educadores por correspondência era a visão de usar tecnologia para chegar até aqueles que de outro modo não poderiam se beneficiar dela. Naquele tempo, isso incluía as mulheres, e, talvez por essa razão, elas desempenharam um papel importante na história da educação a distância. [...] A finalidade era ajudar as mulheres, a quem era negado em grande parte o acesso às instituições educacionais formais, a terem a oportunidade de estudar por meio de materiais entregues em suas residências.

- Segunda geração: teve o uso das tecnologias midiáticas, caracterizando um processo mais dinâmico. Nas palavras de Corrêa (2013, p. 132):

Teve maior expressão nas décadas de 1970 e 1980, caracterizou-se pelo uso de mídias de comunicação como rádio, televisão, teleconferências e fitas de áudio e vídeo. Esses materiais didáticos e diferentes tecnologias trouxeram maior interatividade e flexibilidade para o ensino e aprendizagem nessa modalidade.

Embora nessa geração não houvesse o contato direto com o professor e tampouco aluno-aluno, o desenvolvimento pedagógico dessa época foi marcado por maior autonomia do aluno na gestão de seu tempo de estudo.

- Terceira geração: em nível mundial, podemos dizer que a grande chave da virada nesta geração foi tratar o ensino a distância com uma abordagem sistêmica. Teve seu início em 1960, quando a ideia era testar e agrupar diversos tipos de tecnologia, como guias de estudo impresso e orientação por cartas, transmissão por rádio e televisão, conferências por telefone, além da utilização de uma biblioteca local. Vale ressaltar que desde esta geração, o modelo de estudo já estava sendo articulado de modo que o ensino fosse de alta qualidade, bem como proporcionasse um custo reduzido aos alunos (MOORE; KEARSLEY, 2008). Já no Brasil, segundo Corrêa (2013, p. 132) “esta geração vem se consolidando desde a década de 1990”.
- Quarta geração: com o surgimento da internet e de novas tecnologias, o ensino a distância foi sendo otimizado e aprimorado. Devido ao seu alto custo, inicialmente o aprender via internet era aplicado nas grandes corporações. Moore e Kearsley (2008, p. 47) sintetizam: “a quarta geração utilizou a teleconferência por áudio, vídeo e computador, proporcionando a primeira interação em tempo real entre alunos e instrutores a distância. O método era apreciado especialmente para treinamento corporativo”.
- Quinta geração: a atual geração, nas palavras de Corrêa (2013, p. 132) “proporciona a imersão em ambientes de três dimensões (3D) de realidade virtual”. Moore e Kearsley (2008, p. 48) corroboram tal entendimento:

A quinta geração, a de classes virtuais online com base na internet, tem resultado em enorme interesse e atividade em escala mundial pela educação, a distância, com métodos construtivistas de aprendizado em colaboração, e na convergência entre texto, áudio e vídeo em uma única plataforma de comunicação.

Feita esta breve exposição histórica, pode-se afirmar que a EAD causou grandes impactos tanto no Brasil quanto no resto do mundo. Segundo Tafner *et. al* (2014, p. 16) “novos conceitos e oportunidades se estabeleceram e influenciaram a organização social, econômica e política”, em certas localidades de maneira mais acelerada e em outras mais devagar; contribuíram também para a erradicação do preconceito social, inclusive entre homens e mulheres (vide primeira geração).

A EAD auxilia no desenvolvimento de pessoas e organizações que atuam nas mais diferentes áreas. Tafner *et. al* (2014, p. 17) afirma que, “da Polícia Militar ao meio rural, é notória a presença da EAD e logo percebemos que esta modalidade não se restringe à formação direcionada à graduação ou pós-graduação. O mundo corporativo também se beneficia desta modalidade”.

Para Belloni (2002, p. 119), “a generalização do acesso à informação midiática tende a transformar o indivíduo em um ser mais racional e menos intuitivo, isto é, mais reflexivo”. Ainda assim, pode-se afirmar que um dos pilares para o sucesso na modalidade de ensino a distância é a “autoaprendizagem” e, de acordo com o Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa Michaelis (2019) significa: “processo de aprendizagem em que o próprio aluno ou aprendiz busca e constrói o conhecimento, sem auxílio de um instrutor”. Arelada à autoaprendizagem, é necessária a menção da “autonomia”. Nas palavras de Corrêa (2013, p. 129):

A autonomia na aprendizagem requer disciplina, decisão, organização, persistência, motivação, avaliação e responsabilidade. No que se refere à educação a distância, ser aluno autônomo é saber utilizar-se dos recursos tecnológicos que esta modalidade disponibiliza, adequando-os às reais necessidades individuais.

A autonomia é desenvolvida pelo estudante quando, ao longo do curso, toma consciência que seu aprendizado depende, em grande parte, de seu próprio esforço (FRANZOI, 2012). Tais atitudes desafiam os estudantes a elevarem seus níveis de conhecimento e cultura. Eles são os próprios protagonistas de sua história acadêmica e processo de aprendizagem (TAFNER *et. al*, 2014). Essas duas características asseguram que a EAD seja um sucesso na vida do acadêmico.

A partir do entendimento histórico e cultural do desenvolvimento da EAD, é importante dissertar sobre o contexto legal em que se enquadra a EAD no Brasil.

Base legal do EAD no Brasil

A maioria dos autores estudados e abordados até o momento concordam no sentido de que o Brasil está, ano após ano, vivenciando uma nova era de políticas educacionais. A própria memória da sociedade atesta tal afirmação, no sentido de que até a década de 90 aproximadamente, o ensino superior era mais direcionado à elite. Hoje em dia, como exposto adiante, todos possuem amplo acesso ao terceiro grau.

As diretrizes e bases da educação nacional estão regulamentadas e legitimadas na Lei complementar nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Neste dispositivo legal, são encontrados princípios e fins da educação nacional, direito e deveres, organização da educação, os níveis e modalidades de educação e ensino, entre diversas outras diretrizes. Dentre eles, no artigo 80 da referida lei, caput, têm-se: “o Poder Público incentivará o desenvolvimento e a veiculação de programas de ensino a distância, em todos os níveis e modalidades de ensino, e de educação continuada”.

Esse artigo é regulamentado pelo Decreto 9.057, de 25 de maio de 2017, que revogou o Decreto 5.622 de 19 de dezembro de 2005. Vale ressaltar que uma série de requisitos e exigências são requeridos pelo MEC para a concessão do credenciamento das instituições de ensino. Moser, Siegel e Urbaneski (2011) fazem síntese precisa do procedimento mencionado:

Após apresentar o PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional, PPI – Projeto Pedagógico Institucional, PPC – Projeto Pedagógico de Cursos, e os Referenciais Curriculares Nacionais, é possível constatar que são muitas as exigências para preparar uma IES até que ela possa ofertar cursos de graduação. A finalidade de todas essas exigências é de garantir cursos de graduação de qualidade e que estejam dentro das normas impostas pelo órgão regulador.

Apresentar todos os fundamentos legais do ensino a distância no Brasil não é objeto do presente trabalho. Certamente, tal texto cansaria o leitor, bem como distrai-lo-ia do verdadeiro objetivo. Por essa razão, conclui-se que, com relação ao Ensino Superior, os desafios são constantes, uma vez que a expansão da EAD é inexorável e irrevogável. Enquanto o sistema passa por essa transformação, a EAD deverá tornar-se flexível no sentido de receber as novas demandas e necessidades apontadas pela própria sociedade, especialmente em razão das mudanças econômicas do início do século XXI (MOSER; SIEGEL; URBANESKI, 2011, p. 19).

Breve retrato do EAD no Brasil

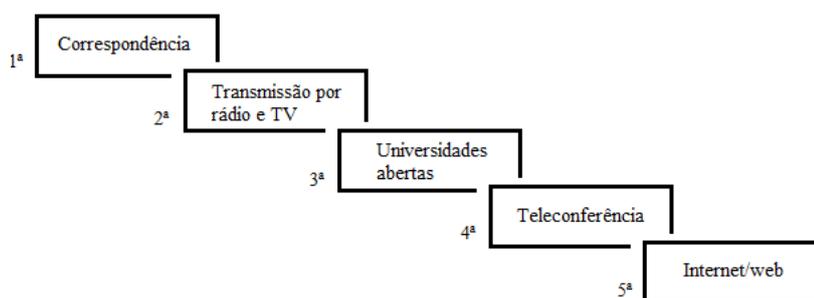
Consonante às informações apresentadas até o momento, a EAD também representou grande benefício para a população brasileira em geral.

No país, esta modalidade de ensino passou a receber tratamento específico e sistêmico na regulamentação educacional somente em meados da década de 1990. Inicialmente, percebe-se que há um descrédito quanto a este tipo de ensino desde a época em que ele ocorria via correspondência, principalmente porque, não raro, houve flagrantes de baixa qualidade, seja no material ou no método escolhido (LITTO; FORMIGA, 2012). Com o passar dos anos e com o avanço da tecnologia, um novo cenário foi se construindo.

Neste contexto, “educação a distância” deixa de ser apenas mais uma modalidade de educação para se tornar sinônimo de uma nova fatia de mercado, muito rentável, para a indústria da comunicação e o setor privado da educação. Considerar o ensino a distância como solução para carências educacionais e/ou rejeitá-lo por qualidade insuficiente é colocar mal a questão, porque disfarça as questões mais importantes para a compreensão do fenômeno: seu caráter econômico, que determina muitas práticas, e suas características técnicas, que apontam para aquela “convergência de paradigmas”, isto é, para a mídiatização técnica dos processos educacionais, como, aliás é sempre bom lembrar, já ocorreu com os processos de comunicação. (Belloni, 2002, p. 57)

Antigos problemas, como questões técnicas ligadas à manutenção dos equipamentos, problemas com os materiais e até mesmo de comunicação simultânea foram deixados para trás (BELLONI, 2002). Por essa razão, hoje no Brasil, é visível o fenômeno da migração do aluno do sistema presencial para o sistema de ensino a distância. Um dos fatores que certamente contribuiu para que isso acontecesse e que é reiterado neste trabalho foi a quebra de paradigma do velho modelo em sala de aula.

Figura 1. Cinco gerações de educação a distância.



Fonte: Moore; Kearsley (2008, p. 58) adaptado pela autora.

É necessário acompanhar a evolução da sociedade, pois, na atualidade, grande parte da população já deixa à disposição de suas crianças e adolescentes aparelhos eletrônicos — para serem utilizados pela quantidade de tempo que estas quiserem. Faz-se um adendo, no sentido de que esta geração não é mais plenamente governada pelos pais, no que diz respeito ao afastamento da mídiatização infantil.

Sendo assim, tal quebra de paradigma é necessária, uma vez que a atual geração não é mais treinada para ficar sentada em sala de aula durante cinco horas por dia, apenas recebendo uma aula expositiva; esta geração é treinada a lidar constantemente com os equipamentos eletrônicos.

A seguir, serão apresentados dados empíricos que retratam o perfil do acadêmico que opta pelo ensino a distância.

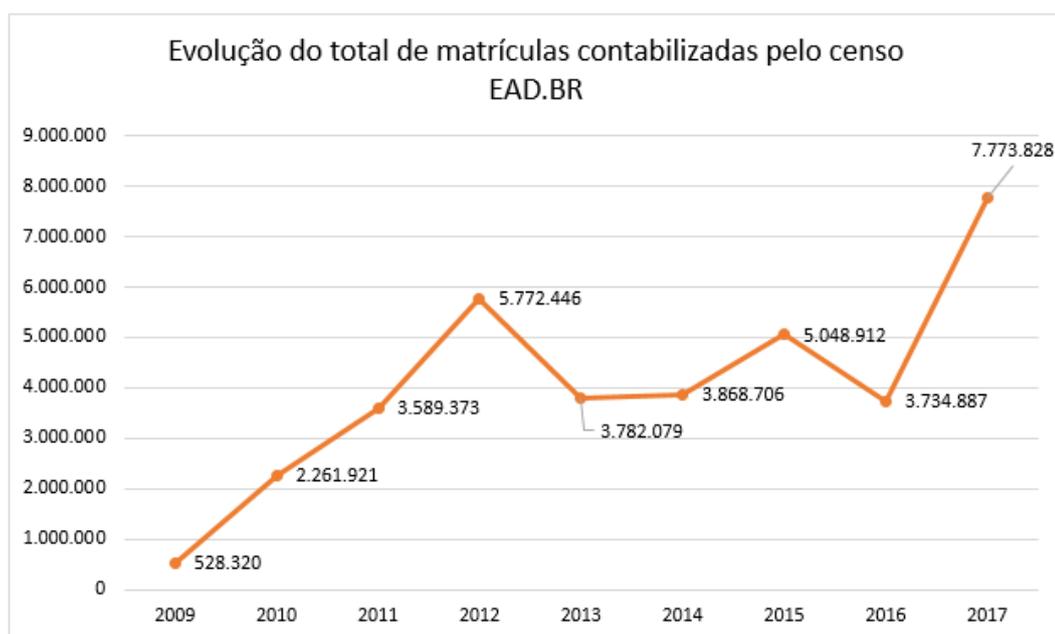
Censo Associação Brasileira de Educação a Distância

Conforme já abordado, o aluno optante pela educação a distância geralmente possui uma carga horária de trabalho mais elevada ou habita em regiões mais remotas que não dispõem de centros universitários, dentre tantos outros motivos que o impedem de frequentar regularmente um curso presencial.

Porém, é necessária uma abordagem mais profunda quanto ao perfil dos acadêmicos, pois, assim, conhecendo quem é o público alvo que procura a EAD, é possível reformular métodos de ensino e até mesmo criar/aprimorar as ferramentas tecnológicas já disponíveis nos ambientes virtuais de aprendizagem a fim de adequar-se à realidade do aluno, favorecendo-o e estimulando-o a prosseguir até ser contemplado com o diploma superior, evitando, assim, a evasão.

Os dados que serão apresentados fazem parte do censo realizado pela Associação Brasileira de Educação a Distância, no ano de 2017, trezentos e cinquenta e um respondentes. Nesta pesquisa, é importante destacar o número de alunos matriculados na EAD (7.773.828 alunos):

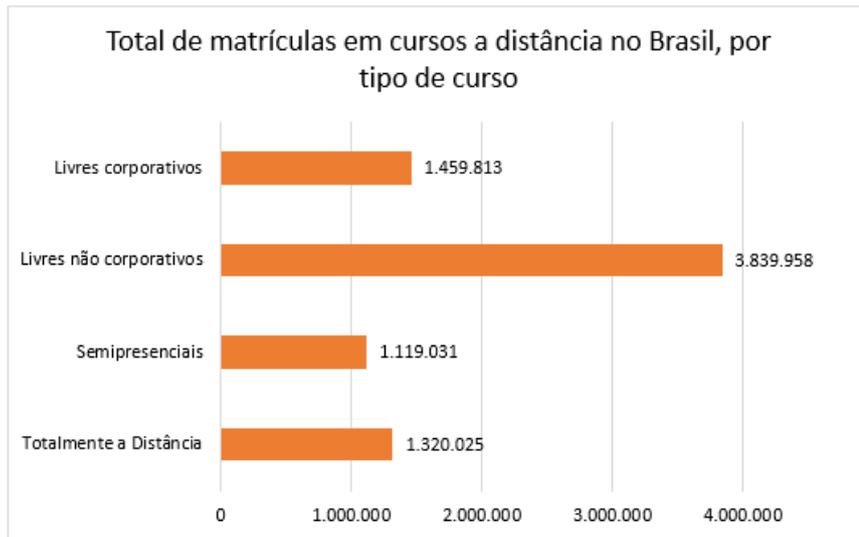
Gráfico 1. Evolução do total de matrículas contabilizadas pelo censo EAD.



Fonte: ABED, 2018 (adaptado).

Outro dado interessante é o total de matrículas pelo tipo de curso a distância. Os cursos regulamentados totalmente a distância contabilizaram 1.320.025 alunos. A série histórica revela uma ascensão rápida do número de alunos em cursos dessa modalidade entre 2009 e 2012, quando foi criada a maioria das instituições formadoras em EAD, seguida de uma queda entre os anos 2013 e 2015; desde então, uma nova ascensão, extremamente rápida, em 2017, com a flexibilização legal da oferta (ABED, 2018).

Gráfico 2. Total de matrículas em cursos a distância no Brasil.



Fonte: ABED, 2018 (adaptado).

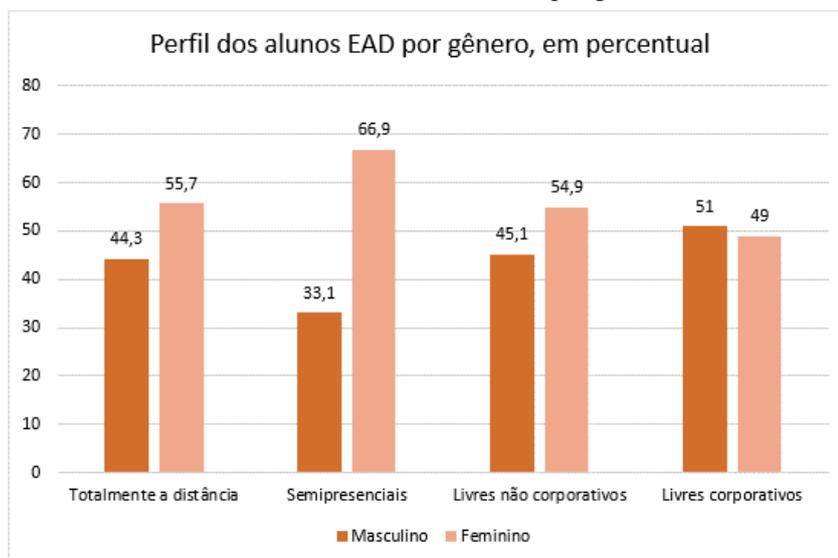
Perfil do acadêmico – Gênero

A pesquisa trouxe como base os gêneros masculino e feminino, apesar de ter deixado aberto para as instituições participantes declararem algum outro tipo de gênero (ABED, 2018).

Ao realizar a leitura do gráfico a seguir, percebe-se que, nos cursos semipresenciais e totalmente a distância, a preferência é feminina. Nas demais modalidades, pode-se afirmar que há certo equilíbrio.

De maneira geral, o gráfico a seguir evidencia o que já é notório no mercado de trabalho. As mulheres estão assumindo posições de chefia e obtendo mais oportunidades profissionais, uma vez que procuram por qualificação. O velho paradigma de que apenas os homens são capazes de obter as melhores oportunidades vem caindo por terra.

Gráfico 3. Perfil dos alunos EAD por gênero.



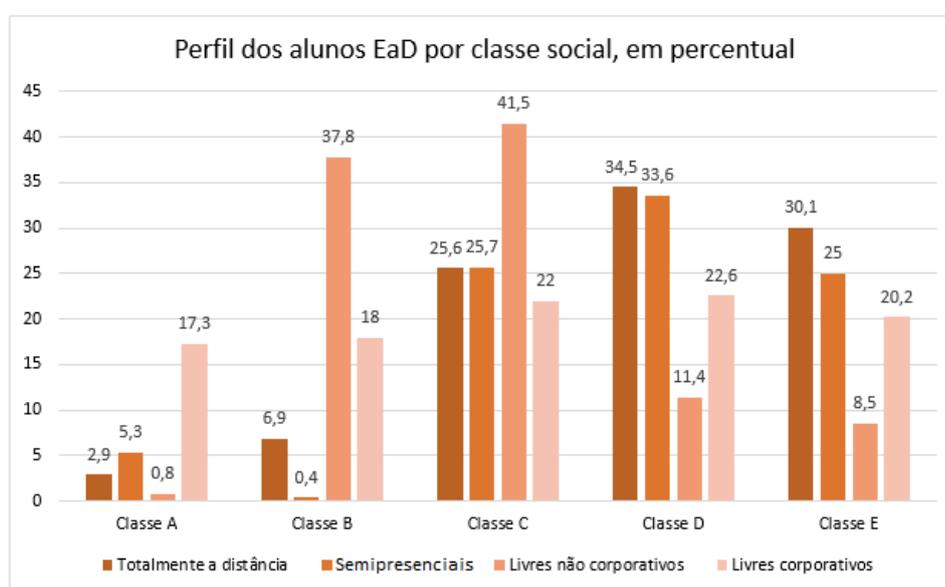
Fonte: ABED, 2018 (adaptado).

Classe social

No estudo realizado pela ABED, a classe social de uma pessoa foi definida e categorizada de acordo com a renda mensal familiar percebida. O levantamento contemplou cinco categorias para a classe social:

- Classe A – renda familiar acima de R\$18.740,01.
- Classe B – renda familiar entre R\$9.370,00 e R\$18.740,01.
- Classe C – renda familiar entre R\$3.748,01 e R\$9.370,00.
- Classe D – renda familiar entre R\$1.874,01 e R\$3.748,00.
- Classe E – renda familiar até R\$1.874,00.

Gráfico 4. Perfil dos alunos EAD por classe social.



Fonte: ABED, 2018 (adaptado).

Os dados obtidos não sinalizam o fato de que apenas a classe mais carente economicamente opta por EAD. Vale também ressaltar que especialmente os cursos livres corporativos acabam sendo escolhidos pela classe social A. Conforme própria conclusão da ABED (2018, p. 106):

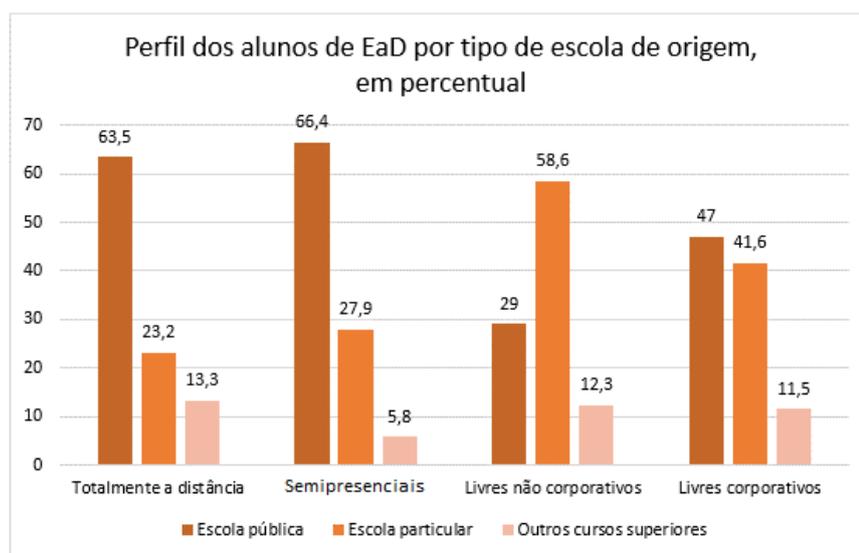
Os resultados revelaram que, nos cursos totalmente a distância, há um predomínio de alunos das classes C, D e E, com 34% dos alunos dessa modalidade pertencendo à classe C e 30% à classe E. Nos cursos semipresenciais, o predomínio é das classes C, D, e E, mas há menos alunos da classe E (25%), e já observamos 10,4% de alunos da classe B e 5,3% da classe A.

Seja pela disponibilidade de horários ou até mesmo o relativo baixo custo que a EAD proporciona, é razoável a conclusão de que as classes menos favorecidas economicamente optam pelo ensino a distância.

Escola de origem

Os dados extraídos com relação à escola de origem se comunicam com o tópico supracitado. Os menos favorecidos financeiramente estudam em escolas públicas. A pesquisa da ABED (2018, p. 106) afirma: “Como era de se esperar, a maioria dos alunos que frequentam cursos regulamentados a distância ou semipresenciais vem da escola pública (entre 63% e 66%)”.

Gráfico 5. Perfil dos alunos de EAD por tipo de escola de origem.

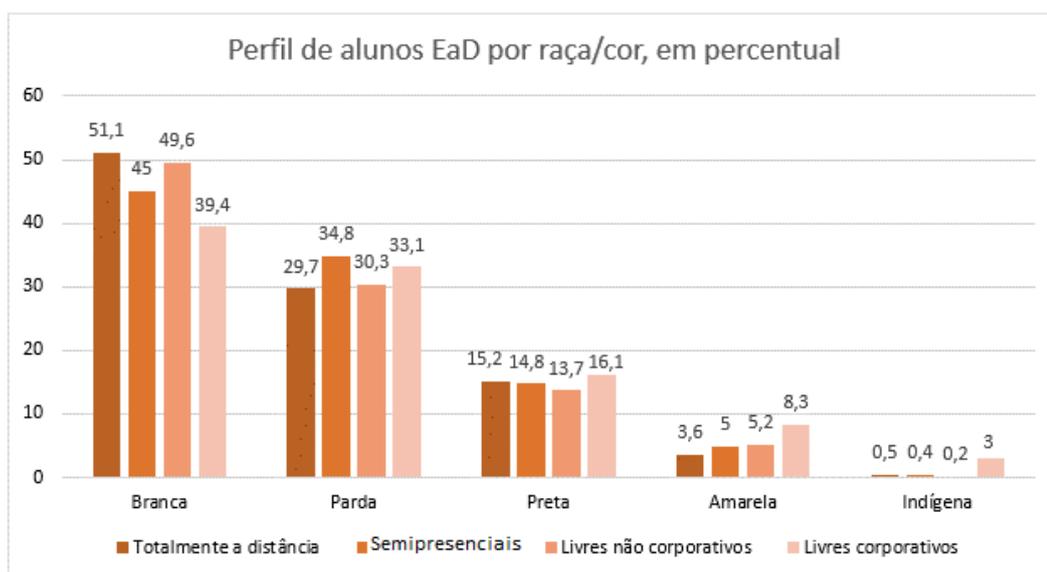


Fonte: ABED, 2018 (adaptado).

Raça/cor

Analisando o gráfico a seguir, que de certa forma faz um *check up* etnográfico no que tange à raça/cor dos alunos que optam pela EAD no Brasil, é evidente que a maior parcela de acadêmicos é de cor branca, sendo seguida por acadêmicos de cor parda. De outro modo, o que leva à reflexão por chamar a atenção é as etnias de origem amarela e indígena que optam por realizar cursos livres corporativos e não corporativos.

Gráfico 6. Perfil dos alunos EAD por raça/cor.

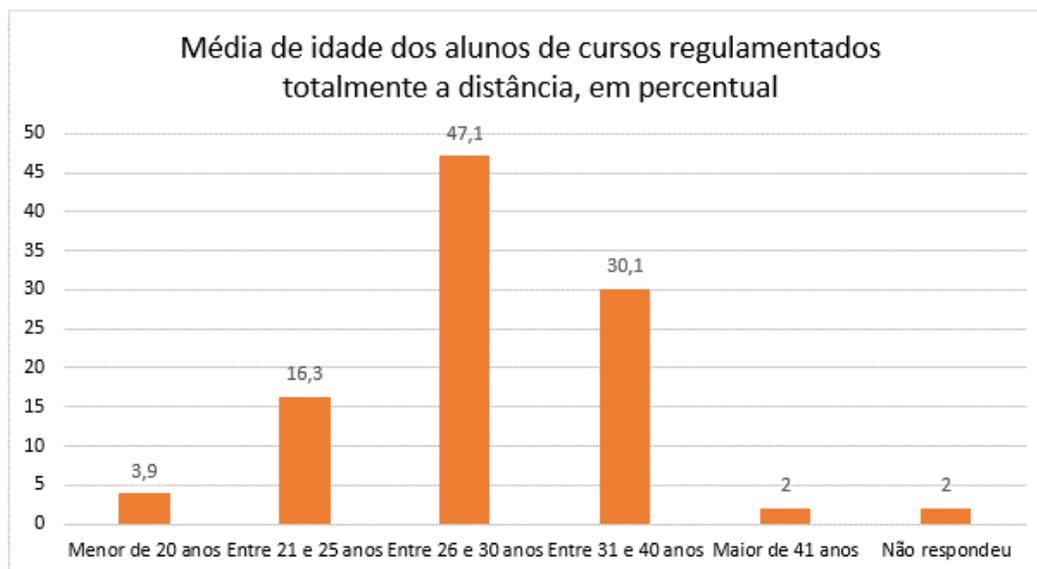


Fonte: ABED, 2018 (adaptado).

Idade

Com relação à idade dos alunos, destaca-se o apontamento feito pelos organizadores da pesquisa, a ABED (2017, p. 108) ao mencionar: “só coletamos informações referentes aos cursos regulamentados totalmente a distância. Foram 159 instituições que responderam a essa questão”.

Gráfico 7. Média de idade dos alunos de cursos regulamentados totalmente a distância.



Fonte: ABED, 2018 (adaptado).

O interessante da pesquisa, neste ponto, é exatamente constatar que a EAD possibilita a abertura de novos horizontes para todas as pessoas. A faixa etária de acadêmicos entre 31 e 40 anos se sobrepõe quase 100% em relação aos alunos que possuem entre 21 e 25 anos.

Pessoas com mais de 31 anos, em tese, já possuem experiência profissional, mas isso não as impede de buscar qualificação profissional, seja para galgarem novos patamares na organização nas quais estão inseridas ou, ainda, novas oportunidades em outras organizações ou áreas de atuação.

Ainda assim, destaca-se que a faixa etária dos alunos que possuem entre 26 e 30 anos acabam dominando massivamente o mercado da EAD, representando 47,1%. Com relação à faixa etária de 21 e 25 — que representa 16,3% —, hipoteticamente, as pessoas nesta faixa etária já sabem exatamente o que desejam para suas vidas e podem cursar o curso de graduação, pós e afins de forma mais acertada, ou ainda; também estima-se que, nesta faixa etária, as pessoas tenham mais estabilidade, seja financeira ou pessoal (autonomia e capacidade de aprendizagem) para ingressarem nos respectivos cursos.

Considerações finais

Coube ao presente trabalho retratar a realidade do perfil do acadêmico de EAD no Brasil. Inicialmente, identificou-se o desejo de evolução (que é algo intrínseco ao ser humano) em todos os sentidos, mais especificamente no quesito de escolarização e profissionalização.

Contextualizou-se, de maneira conceitual e histórica, o ensino a distância. Neste processo, foram abordadas brevemente cada uma das cinco gerações da EAD em nível mundial e, posteriormente, no Brasil. Por terem sido considerados indispensáveis ao conhecimento do leitor, foram apresentados os dispositivos legais mais importantes que dão sustentação ao EAD no Brasil e, logo depois, retratou-se a realidade do país; nesta etapa, constatou-se o fenômeno da migração do aluno que antes optava pelo sistema presencial para o sistema de ensino a distância.

Por sua vez, foram apresentados dados empíricos e estatísticos, obtidos pela Associação Brasileira de Educação a Distância, provenientes de censo realizado no ano de 2017, fundamentados nos seguintes critérios: gênero (masculino e feminino), classe social (calculada de acordo com a renda familiar percebida), escola de origem (pública/particular), raça/cor (branco, pardo, preto, amarelo e indígena) e, por fim, idade (de acordo com faixas etárias estipuladas pelos próprios responsáveis pela pesquisa).

É inevitável o fato de que, atualmente, a Educação a Distância vem adquirindo um perfil cada vez mais expansivo. A globalização e midiaticização infantil, aliadas às novas tecnologias e ampliação territorial do alcance de sinal de internet, bem como a franca expansão de polos de apoio das universidades intrinsecamente a distância, corroboram para isso.

É necessário reafirmar que a educação a distância vem proporcionando novas formas de diálogo no mundo profissional. As pessoas que conseguem se encaixar na rotina de estudos e que de fato, se esmeram nas tarefas e avaliações das instituições, conseguem melhores colocações profissionais, além de obterem crescimento pessoal. Outro fato é que a supremacia das regiões Sul e Sudeste no Brasil ainda é evidente. Porém, com a expansão e a massificação da EAD, paulatinamente, tal realidade pode ser mudada, trazendo um equilíbrio entre todas as regiões do país.

Assim sendo, o presente artigo trouxe ao entendimento do leitor que, independente da classe social, da origem, da idade ou do gênero, a EAD é universal e acessível a todos. Vale mencionar que, com relação à acessibilidade financeira aos estudos, o governo brasileiro disponibiliza diversos programas assistenciais e de bolsas que auxiliam as pessoas hipossuficientes a

ingressar em suas respectivas graduações ou cursos afins. Concluiu-se, portanto, que a EAD é uma das ferramentas necessárias para a mudança do cenário social que o Brasil tanto necessita e almeja.

Referências

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA. **CENSO EAD.BR 2017/2018**: Relatório analítico de aprendizagem a distância no Brasil. Curitiba: Intersaberes, 2018.
- BELLONI, Maria Luiza. Ensaio sobre a educação a distância no Brasil. **Revista Educação & Sociedade**, ano XXIII, n. 78, Florianópolis: UFSC, Abril/2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/es/v23n78/a08v2378.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2019.
- BRASIL. **Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017**: Regulamenta o artigo 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9057.htm. Acesso em: 27 jan. 2019.
- BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**: Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Acesso em: 27 jan. 2019.
- BREVE HISTÓRIA DA INTERNET. **Repositorium**. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/3396/1/INTERNET.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2019.
- BRIGGS, Asa; BURKE, Peter. **Uma história social da mídia**: De Gutenberg à internet. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2016. Disponível em: https://zahar.com.br/sites/default/files/arquivos/trecho_-_uma_historia_social_da_midia.pdf. Acesso em: 23 jan. 2019.
- CORRÊA, Michele Antunes. **Os materiais didáticos como recursos fundamentais de potencialização da qualidade do ensino e aprendizagem na EAD**. Florianópolis: SENAI, 2013. Disponível em: <http://etech.sc.senai.br/index.php/edicao01/article/view/280/297/>. Acesso em: 22 jan. 2019.
- DICIONÁRIO MICHAELIS. São Paulo, Melhoramentos, 2019. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/AUTOAPRENDIZAGEM/>. Acesso em: 23 jan. 2019.
- FRANZOI, Louise Cristine. Educação a distância e o incentivo à autonomia discente: uma reflexão. *In*: TOMELIN, Janes Fidelis; MULLER, Antônio José. **Processo educativo na EAD: práticas inovadoras e perspectivas de gestão**. Indaial: UNIASSELVI, 2012. p.71-84.
- LITTO, Frederic Michael; FORMIGA, Marcos. **Educação a distância**: o estado da arte. 2. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- MOORE, Michael Grahame; KEARSLEY, Greg. **Educação a distância**: uma visão integrada. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MOSER, Giacarolo; SIEGEL, Norberto; URBANESKI, Vilmar. **Legislação e avaliação do ensino superior no Brasil**. Indaial: UNIASSELVI, 2011.

SARAIVA, Terezinha. Educação a distância no Brasil: lições da história. **Revista Em Aberto**, Brasília, ano 16, n. 70, abr/jun 1996. Disponível em: <https://www.docsity.com/pt/educacao-a-distancia-no-brasil-historia/4779231/>. Acesso em: 14 jan. 2019.

TAFNER, Elisabeth Penzlien; TOMELIN, Janes Fidélis; SIEGEL, Norberto. **Educação a distância e métodos de autoaprendizado**. Indaial: UNIASSELVI, 2014.

POLÍTICAS PÚBLICAS DE INVESTIMENTO NA EDUCAÇÃO BÁSICA: LEITURA E PARALELO A PARTIR DE ANÍSIO TEIXEIRA

Public policies of investment in basic education: a reading and parallel from Anísio Teixeira

Ivonete Telles Medeiros Placido

Reginaldo Leandro Plácido

Simão Alberto

Mara Flatau de Oliveira¹

Resumo: O presente texto busca tecer considerações sobre a Educação Básica (EB) a partir de uma leitura das políticas públicas da educação, em especial a discussão sobre o investimento na EB. Esta discussão gravitará, numa perspectiva histórica, em torno da abordagem de Anísio Teixeira sobre o lugar da EB na política de investimentos na educação pelo poder público. Neste sentido, o objetivo geral deste texto é refletir e problematizar sobre importância e a prioridade da EB na política de investimentos. A abordagem teórica escolhida foi a macroanalítica e a metodologia de pesquisa foi bibliográfica com especial atenção a textos selecionados de Anísio Teixeira. A partir da investigação, foi possível identificar que o fato de se discutir sobre investimentos em educação não é nenhuma inovação e nem mesmo chegou ao proveito dos alunos para qualificar o processo de ensino-aprendizagem. A urgência em tomar algumas decisões trariam benefícios mais visíveis no sistema na atualidade, porém essas mudanças devem vir acompanhadas de valorização dos profissionais que atuam por apreço sem valorização.

Palavras-chave: Educação Básica. Políticas Públicas da Educação. Anísio Teixeira.

Abstract: The present text seeks to make considerations about Basic Education (BE) based on a reading of the public policies of education, especially the discussion about the investment in BE. This discussion will gravitate, in a historical perspective, around the approach of Anísio Teixeira on the place of Basic Education in the policy of investments in education by the public power. In this sense, the general objective of this text is to reflect and question about the importance and priority of BE in the investment policy. The theoretical approach chosen was the macroanalytic and the research methodology was bibliographical with special attention selected texts of Anísio Teixeira. From the research, it was possible to identify that the fact of discussing investments in education is not something innovative and did not even reach the students' benefit to qualify the process of the learning-teaching process. The urgency to make some decisions would bring more visible benefits in the system, but these changes must be accompanied by appreciation of the professionals who work for the love of it without receiving the proper value.

Keywords: Basic Education. Public Policies of Education. Anísio Teixeira.

¹ Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSELVI – Rodovia BR 470 – Km 71 – nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9090 – Fax (47) 3281-9090 – E-mail: daiana-campagnaro@yahoo.com.br; renata1312donatti@gmail.com.

Introdução

Não é novidade que a educação brasileira como um todo atravessa tempos difíceis, dada a sua comprovada incapacidade para formar bem as novas gerações, instrumentando-as devidamente para o seu enfrentamento com os desafios da Era do Conhecimento em que se vive hoje. Se o panorama é desolador da pré-escola à pós-graduação, a gravidade maior concentra-se na Educação Básica – EB - (Ensinos Fundamental e Médio), como vêm atestando as avaliações nacionais (Ideb, Enem) e internacionais (Pisa, Unesco), nas quais se constata que os nossos jovens chegam ao final dos cursos sem aprender a ler e interpretar, com compreensão e proveito, textos simples de livros, jornais e revistas nem a fazer uso adequado das operações aritméticas (o que dizer das geométricas e trigonométricas?).

Mais grave fica esse quadro quando se sabe que tal nível da educação deveria ser o mais qualificado e receber o maior investimento, por ser obrigatório para todos os brasileiros. Para a maioria da população, esta será a única escolarização formal pelo resto da vida. Assim sendo, ou se qualifica essa educação básica com urgência ou o Brasil dificilmente chegará as suas aspirações nacionais de democracia plena, desenvolvimento sustentado e justiça social amplificada.

Como remédio para esses males, há quem defenda reformas na educação, a construção de uma Base Curricular Nacional Comum, mudanças na formação de professores, transferência da educação pública para educação privada etc. Todos estes possíveis antídotos são passíveis de debate amplo, entretanto, é necessário refletir se, de fato, a EB tem prioridade nas políticas públicas de investimento na educação. Neste sentido, o objetivo deste texto é refletir e problematizar sobre a importância e a prioridade da Educação Básica na política de investimentos. Para trazer lume a esta reflexão e problematização, buscou-se, na história da educação do Brasil, as reflexões de Anísio Teixeira sobre a EB e, em especial, seus apontamentos sobre a prioridade (ou não) desta no que concerne aos investimentos. Embora o lapso temporal histórico entre a época de Anísio Teixeira e os dias atuais seja grande - atravessando mais de uma geração -, o paralelo justifica-se, pois, além da importância teórica e histórica de Anísio Teixeira, as reflexões e apontamentos do teórico são contemporâneas e indicam que o Brasil não aprendeu a construir prioridades quando se fala de políticas públicas de educação.

Considerando o recorte teórico e histórico estabelecido para esta pesquisa, foi escolhida uma abordagem macroanalítica e, portanto, uma leitura global sem considerar as particularidades regionais ou estudos de caso específicos. Nesta abordagem, procura-se tecer uma reflexão de caráter generalista sem, entretanto, esquecer-se da profundidade teórica necessária a este tipo de reflexão. A metodologia foi a pesquisa bibliográfica com especial atenção a textos selecionados de Anísio Teixeira e apontamentos, já publicados, de um dos autores deste texto.

A pesquisa e o texto em apreço, considerando sua metodologia e reflexões, remeteu-nos às reflexões de Anísio Teixeira e nos convidou a olhar para EB sem os óculos coloridos do romantismo popular, mas encará-la como necessária e prioritária. Fez-nos perceber a contemporaneidade da obra de Anísio Teixeira e os problemas que se perpetuam na educação no Brasil. Em um país que inclui a educação no teto dos gastos públicos, ou seja, que considera a educação custo e não investimento, é possível inferir que o lugar da educação, mesmo a Educação Básica, não é um lugar de prioridade – talvez este seja o projeto de país que um determinado grupo tenta manter ao longo das décadas.

Percurso histórico de Anísio Teixeira

Anísio Teixeira é considerado uma figura de transição na história da educação, pois era de um período em que não havia academia institucionalizada (atuava na produção de literatura, lecionava, assumia a direção de instâncias reguladoras da educação etc.). Ele nasceu em Caetité, um importante centro político do sudoeste baiano à época, em 12 de julho de 1900. Era filho de uma família de fazendeiros e, durante seu percurso de vida, foi uma pessoa de respeito pelos projetos realizados. Seus estudos iniciaram-se em colégios jesuítas em sua cidade natal e em Salvador.

A biografia deste educador foi amplamente estudada e é alvo de pesquisas que resultaram em dissertações e teses. A biografia e as obras de Anísio Teixeira podem ser encontradas no portal eletrônico da Fundação Anísio Teixeira e no acervo da Casa Anísio Teixeira. A Fundação Anísio Teixeira está situada em sua cidade natal, Caetité, presidida por sua filha Anna Cristina Teixeira Monteiro de Barros. Mantida com o apoio do governo e da iniciativa privada, a Casa Anísio Teixeira conta com biblioteca, museu, cine-teatro e biblioteca móvel, leva o conhecimento e mantém viva a memória do grande educador brasileiro, sendo objeto de muitas reportagens em todas as mídias. A seguir, um esboço da biografia do educador:

- 1922 - formou-se em Ciências Jurídicas e Sociais no Rio de Janeiro;
- 1924 – foi nomeado inspetor geral do Ensino do Estado da Bahia;
- 1925 – viaja para a Europa, onde observa o sistema educacional de diversos países;
- 1927 – vai aos Estados Unidos, onde trava conhecimento com as ideias do filósofo e pedagogo John Dewey, que muito vão influenciar seu pensamento;
- 1928 – fez pós-graduação na Universidade de Columbia, em Nova York, onde conheceu o pedagogo John Dewey. Retorna ao Brasil e traduz para o português dois trabalhos de Dewey;
- 1931 – foi nomeado secretário de Educação do Rio de Janeiro, criando uma rede municipal de ensino completa que vai da escola primária até a universidade;
- 1932 – participa do manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, tendo publicado, neste período, duas obras sobre a educação que, junto a suas realizações, deram-lhe projeção nacional. Nesta época, havia outros projetos de educação de caráter nacionalista, por exemplo, Francisco Campos, a Igreja Católica, as Forças Armadas;
- 1935 – em abril deste ano, completou a montagem da rede de ensino do Rio com a criação da Universidade do Distrito Federal (UDF), que mudou o ensino superior brasileiro, mas ela foi extinta em 1939, durante o Estado Novo. Ainda no ano de 1935, perseguido pelo governo de Getúlio Vargas, Anísio refugiou-se em sua cidade natal, onde viveu até 1945;
- 1936 à 1945 – não atuou na área educacional e se tornou empresário na extração de minério no Amapá. Aproxima-se do seu amigo Monteiro Lobato e juntos publicam “Educação para a Democracia”, além de realizar diversas traduções;
- 1946 – assumiu o cargo de Conselheiro da Organização das Nações Unidas para Educação, Ciências e Cultura (UNESCO);
- 1947 – retorna ao Brasil com o fim do Estado Novo e toma posse da Secretaria de Educação de seu Estado, Bahia;
- 1950 – inaugura, em Salvador, o Centro Educacional Carneiro Ribeiro, a Escola Parque;
- 1951 – assumiu o cargo de secretário-geral da Campanha de Aperfeiçoamento do Pessoal do Ensino Superior (CAPES);
- 1952 – assume como diretor do Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos (Inep); nesta época, o INEP tinha autonomia e dinheiro. Anísio esteve à frente do INEP até 1964;

-
- 1961 – foi um dos idealizadores da Universidade de Brasília (UnB), fundada em 1961; entregou a Darcy Ribeiro, que considerava como seu sucessor, a condução do projeto da universidade;
 - 1963 – tornou-se reitor da UnB;
 - 1964 – foi afastado da reitoria da UNB e da presidência do INEP por causa do golpe de Estado. Foi para os Estados Unidos lecionar nas universidades de Columbia e da Califórnia;
 - 1965 – retorna para o Brasil;
 - 1966 – tornou-se consultor da Fundação Getúlio Vargas (FGV);
 - 1971 – faleceu em 11 de março deste ano, de modo misterioso. Seu corpo foi encontrado no poço do elevador de um edifício no começo da Avenida Rui Barbosa, no Rio de Janeiro. A polícia considerou a morte acidental, mas a família do educador suspeita de que ele possa ter sido vítima da repressão do governo do general Emílio Garrastazu Medici.

A educação escolar no Brasil

No texto “A educação escolar no Brasil”, Anísio Teixeira fala sobre o modelo de escola da época e expressa sua opinião de como este deveria ser realizado. É importante pontuar que este texto de Anísio Teixeira é fruto de palestra proferida no Clube de Engenharia do Rio de Janeiro e posteriormente transcrita e publicada na Revista de Estudos Pedagógicos no ano de 1957. Mais tarde, a palestra e o texto da revista foram transformados em capítulo de livro e publicado na obra “Educação e sociedade: leituras de sociologia da educação”, organizada por Luiz Pereira e Marialice Foracchi.

Anísio Teixeira explicita o quão pouco satisfatório era a situação educacional brasileira a sua época. Afirma que “[...] a educação está em permanente transformação, não só em virtude de conhecimentos novos, como em virtude de mudanças decorrentes de própria dinâmica da sociedade” (TEIXEIRA, 1979, p. 388). No texto, o educador Anísio Teixeira expressa, em suas análises, reflexões sobre a educação, considerando os níveis da época: primário, médio e superior. Embora estas análises partam de um escopo mais geral, considerando todos os níveis, é possível perceber o foco claro no ensino primário e ensino médio, correspondente atual ao arco da EB.

Estas reflexões demonstram, ao mesmo tempo, a indignação e a esperança do autor, pois apontam que o país construía um caminho distanciado de planejamento e investimentos claros e focados na educação, algo que Anísio Teixeira já vinha apontando desde a década de 1930; o autor afirmava, apesar deste cenário, que era possível tecer novas tessituras que conduziriam o país para avanços na educação. Assim, o educador, a partir de dados estatísticos e dos níveis educacionais da sua época, analisou o que ele denominou de fatos que lhe pareceram “mais significativos, buscando interpretá-los à luz de uma compreensão mais ampla de todo sistema de educação” (TEIXEIRA, 1979, p. 389).

Escola Primária

Anísio Teixeira critica o fato de as escolas não estarem desempenhando sua função democrática, que, de acordo com sua proposta, é “a de ministrar uma cultura básica ao povo brasileiro” (TEIXEIRA, 1979, p. 389). Ele acusa o modelo seletivo que as escolas adotavam na época, em que alunos que eram capazes ou “destinados” a prosseguir e que se adaptavam ao ensino, cursariam os níveis pós-primários; caso contrário, permaneceriam na escola primária ou seriam excluídos. Vale salientar que somente um ensino primário relevante e adequado seria capaz de reduzir e caminhar para a superação do atraso presente na educação.

Teixeira denuncia ainda as consequências da desordem na educação (causadas pelo fato de as escolas aceitarem alunos de sete a 14 anos na primeira série) e da organização seletiva, tornando o ensino algo de caráter informativo. Ele acreditava que, se a escola dividisse as matrículas por idade, poderiam fazer com que o ensino atendesse aos interesses, gostos e aptidões de cada idade e série. “Numa tal escola está claro, nada mais se faz do que adestrar os meninos numa alfabetização sumária e, depois, treiná-los para os exames de mínimos conhecimentos formais” (TEIXEIRA, 1979, p. 390-391). Imaginava a escola primária como um local de atividades adequadas, dentro de três setores, sendo eles: do jogo, recreação e educação social e física; do trabalho; e do estudo (TEIXEIRA, 1979, p. 392).

Teixeira ainda propunha uma adequação na arquitetura da escola primária, a fim de se adequarem aos três setores propostos. Assim, tendo em vista um ensino integral, as edificações escolares deveriam ter: ginásio, auditório, salas de música e de dança para atividades como jogo, esportes, atividades artísticas e sociais, pavilhões de arte industrial, bibliotecas e os demais espaços que uma escola integral deve contemplar.

O autor ressalta que “a idade [deve ser] o elemento fundamental de graduação e classificação” (TEIXEIRA, 1979, p. 393), devendo ser formado grupos de duas idades para cada série, iniciado aos 7/8 anos na primeira série e terminando aos 12/13 na sexta série, deixando a escola de ser seletiva e passando a ser formadora e educativa.

Ensino Médio

Teixeira fala do Ensino Médio como sendo “a entrada definitiva no reino de educação seletiva, onde vigora o formalismo mais estrito e por verdadeira inflexibilidade de organização” (TEIXEIRA, 1979, p. 394). No Ensino Médio, na época de Teixeira, era estabelecido o caráter propedêutico para acesso ao Ensino Superior e ao Ensino Profissional, nos quais é estabelecida a equivalência dos estudos, sendo que os cursos profissionalizantes eram mais procurados do que os cursos do colegiado. Teixeira acreditava que isso acontecia pelo fato de os cursos profissionalizantes serem mais práticos do que teóricos, diferente do colegiado. O Ensino Médio, diferente das séries iniciais (escola primária), graduava praticamente todos os seus alunos.

Anísio compara a educação norte-americana com a brasileira e observa que, nos EUA, as pessoas procuravam por mais educação; diferente do Brasil, onde, pela dificuldade encontrada pelas pessoas para continuar seus estudos, deixavam a educação e o processo de construção de conhecimento e crescimento cultural de lado. Ele observa ainda que, no Brasil, aqueles que prosseguiram nos estudos tinham o intuito de obter ascensão social por meio do diploma, como se este fosse uma espécie de passaporte para a nobreza. O que Teixeira criticava ao apontar que, “com efeito, a educação é um processo de estabilidade social e apenas secundariamente de ascensão social” (TEIXEIRA, 1952, p. 46). Afirma, também, que as funções da escola devem ser cumpridas sem se prejudicarem, pois, de acordo com Teixeira, “a escola facilita que os mais capazes de cada classe passem à classe seguinte” (TEIXEIRA, 1952, p. 47).

Em suas reflexões, Teixeira afirma a importância da educação, observando que “não há nível de vida em que dela não precisamos para fazer bem o que teremos sempre de fazer” (TEIXEIRA, 1947, p. 56). A partir desta concepção sobre a importância da educação na formação do indivíduo e do seu lugar no espaço social, Anísio Teixeira evoca uma discussão sobre os investimentos em educação no Brasil, sobretudo na Educação Básica.

Custos da Educação

No seu discurso de posse no INEP e também no texto “A educação escolar no Brasil” Anísio expõe a real situação da educação brasileira na época, que se caracterizava como uma educação para manutenção de uma elite social, ou seja, uma educação que atingia “senão os filhos de pais em boa situação econômica na sociedade” (TEIXEIRA, 1979, p. 398). Assim, era necessária, na época, uma reconstrução do ensino brasileiro, a fim de assegurar estabilidade e progresso, no intuito de atingir não apenas uma elite, mas sim todo um povo que passava por um vigoroso processo de mudança de civilização, como afirma Teixeira.

O estudioso afirma, ainda, que, no momento histórico que estava vivendo, o sistema de ensino secundário era particular, considerado como cópia do sistema francês, seguido das escolas profissionalizantes, que eram públicas e gratuitas, não sendo percebida pela sociedade brasileira a importância de expandir o ensino secundário e a graduação para as camadas em ascensão. Na época, havia uma distinção: para as elites, existiam escolas secundárias particulares, seguidas de uma graduação pública e gratuita, podendo ser alcançada apenas pelas classes mais altas; estas escolas se concentravam majoritariamente nos grandes centros urbanos da época.

O educador faz comparação entre o investimento de 1948 e de 1956, como mostra o quadro a seguir, elaborado a partir do texto “A educação escolar no Brasil” (TEIXEIRA, 1979, p. 402):

Quadro 1. Os investimentos na educação de 1948 e de 1956.

Nível de Ensino	Investimento 1948	Investimento 1956
Ensino Primário	60,3%	43,2%
Ensino Médio	27,3%	30,8%
Ensino Superior	12,4%	26%

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

O quadro indica que havia uma preocupação com formação escolar e educacional das elites do país, ao mesmo tempo em que o investimento diminuía em escolas primárias e aumentava em escolas superiores, sendo que os filhos da alta sociedade obtinham sua educação através dos cofres públicos, com o intuito de manter o *status* e o *locus* das elites. Também se destaca no quadro o crescimento no investimento para a educação superior, que teve seu valor mais que dobrado durante o período analisado. Este destaque merece apontamento quando, por exemplo, comparado ao ensino primário, que teve redução no investimento.

A partir do texto analisado, pode-se inferir que, na época pesquisada por Anísio Teixeira, o ensino era pouco satisfatório, atendendo apenas às elites e formando mão de obra para a nova sociedade. Anísio chama a atenção para esta situação e para a lógica do investimento público na educação, sobretudo argumentando que o investimento maior deveria ser na Educação Básica para as camadas populares mais sujeitas à vulnerabilidade social. Segundo Teixeira, “os nossos deveres para com o povo brasileiro estão a exigir que demos primeiro a educação adequada às classes populares, a fim de lhes aumentar a produtividade e com ela o seu nível de vida” (TEIXEIRA, 1979, p.411). Neste sentido, acreditava Teixeira que, uma vez que os investimentos estivessem focados na Educação Básica, haveria uma mudança na educação, para que esta fosse adequada e justa, não apenas elitista e com o objetivo de alcançar um progresso real e não ilusório - como vinha sendo -, mudando a perspectiva para uma educação para a sociedade.

Considerações finais

Como é possível perceber, as discussões sobre os investimentos na EB não são inéditas no Brasil, muito menos inovadoras. Pelo que se pode depreender a partir, por exemplo, dos apontamentos de Anísio Teixeira e deste texto, não houve grandes avanços históricos e, se considerarmos as discussões de Teixeira desde o manifesto dos pioneiros, quase um século depois, nota-se um certo retrocesso. Das muitas reformas que por aqui se fizeram no século XX, incluindo as quatro Leis de Diretrizes e Bases da Educação (LDBs) - a de 1961, a de 1968, a de 1971 e a de 1996 -, quase nada mudou com relação à lógica dos investimentos na EB apontada por Anísio Teixeira, muito menos chegou às salas de aula para proveito e qualificação da aprendizagem. Na verdade, seria possível, a nosso ver, melhorar consideravelmente a qualidade de desempenho do sistema, tomando algumas medidas de emergência no lugar das complexas reformas que, pelas polêmicas que provocam no Congresso Nacional, têm levado até décadas para ser aprovadas. Mesmo as boas iniciativas, como atrelar recursos do pré-sal ao investimento na educação, caíram por terra em 2016 na política do teto dos gastos do orçamento público. Cabe lembrar que a lógica apontada por Anísio diz respeito ao baixo investimento na Educação Básica quando comparado com o investimento no Ensino Superior. Esta lógica, no escopo de Anísio, fortalece a manutenção do status social das elites econômicas, pois esta elite que tem acesso ao Ensino Superior é beneficiada com mais investimento do que a maioria da população que está na Educação Básica.

Recentemente, o Banco Mundial publicou um estudo sobre o Brasil e neste estudo, dentre as várias frentes estudadas, há um relatório específico sobre a educação. Neste relatório, o Banco Mundial sugere que o Ensino Superior deixe de ser gratuito no Brasil. O argumento parte de uma lógica parecida com a já apontada por Anísio Teixeira no século passado, ou seja, o relatório do Banco Mundial utiliza o argumento de que é necessário diminuir o investimento em Ensino Superior e aumentá-lo na Educação Básica.

Entretanto, é necessário pontuar que, embora este discurso parta de uma lógica interessante — pois de fato é necessário aumentar o investimento na Educação Básica —, é necessário perceber a sutileza. O que o banco sugere é a interrupção de uma política de programas de acesso e permanência por meio das cotas, por exemplo, e a instituição de uma política de mensalidade para ricos e vouchers para pobres. O discurso do Banco Mundial parece razoável, entretanto, é eivado de falácia. Nossa compreensão é de que não é necessário diminuir um para investir no outro. Entendemos que é necessário aumentar investimento na Educação Básica sem diminuir os investimentos no Ensino Superior. Em um país onde menos de 10% da população brasileira tem acesso ao Ensino Superior, diminuir investimento neste nível de ensino significa manutenção da estratificação social. Neste sentido, entendemos que é necessário mudanças na relação e proporção dos investimentos na educação, no sentido de que haja melhor equidade e distribuição, principalmente com aporte maior para Educação Básica, sem que isto diminua ou prejudique os investimentos no Ensino Superior.

Não será demais lembrar que qualquer dessas mudanças de nada valerá se não for acompanhada de uma atenção especial a ser dada à condição profissional e salarial do professor, hoje reduzido a um "proletário do giz", sobretudo o docente da Educação Básica. Só haverá interesse dos melhores egressos do Ensino Médio pelo exercício do magistério se as remunerações passarem a ser minimamente atrativas e dignas. Vale aqui lembrar, com um toque de humor, aquela antiga figura e expressão popular conhecida como "chupim" (senhores sem profissão que se casavam com professoras, então bem remuneradas, para viverem confortavelmente). Urge criar condições para que ressurgam os "chupins"...

Referências

TEIXEIRA, Anísio. A educação escolar no Brasil. *In*: PEREIRA, Luiz; FORACCHI, Maria-lice (orgs). **Educação e sociedade: leituras de sociologia da educação**. São Paulo: CEN, 1979.

TEIXEIRA, Anísio. Discurso de posse do professor Anísio Teixeira no INEP. **Revista brasileira de estudos pedagógicos**. Rio de Janeiro: INEP, v. XVII, n. 46, abril-junho, 1952.

TEIXEIRA, Anísio. Autonomia para a educação na Bahia. **Revista brasileira de estudos pedagógicos**. Rio de Janeiro: INEP, v. XI, n. 49, julho-agosto, 1947.

QUALIDADE DE ATENDIMENTO AO USUÁRIO EM UMA INSTITUIÇÃO PRIVADA DE ENSINO SUPERIOR

Quality of user service in a private institution of higher education

Agnaldo Alves
Natiangilis Oliveira Ribeiro¹

Resumo: O artigo objetiva avaliar a qualidade de atendimento oferecido aos usuários ou clientes internos e externos de uma instituição de ensino superior (IES). A metodologia contemplou análises dos relatórios de atendimento de 276.357 protocolos recebidos no período de 30 de maio de 2016 a 16 de fevereiro de 2018. Tendo como base o que propõem a literatura, postula-se que qualidade do atendimento em uma IES deve satisfazer desejos, atender às exigências de conformidade, além de estar de acordo com padrões de qualidade percebidos pelos usuários da IES. Após as análises, identificou-se que há pontos críticos de avaliação insatisfatória por parte dos usuários internos e externos que precisam ser melhor gerenciadas e mitigadas. Como melhoria para o atendimento de qualidade, propõem-se duas ações relacionadas à avaliação da IES por parte do usuário acadêmico, bem como práticas para incentivar a autonomia dos usuários funcionários no atendimento. Conclui-se que a qualidade no atendimento oferecido funciona como uma alavanca para a percepção positiva dos usuários com relação à IES.

Palavras-chave: Qualidade no Atendimento. Instituição de Ensino Superior IES. Análise.

Abstract: The article aims to evaluate the quality of the service offered to users or internal and external clients of a higher education institution (HEI). The methodology included the analysis of the attendance reports of 276.357 protocols received in the period from May 30, 2016 to February 16, 2018. Based on what the literature proposes, it is postulated that the quality of care in an HEI should satisfy desires, meet the compliance requirements, in addition to meeting the quality standards perceived by IES users. After the analysis, it was identified that there are unsatisfactory critical points for internal and external users that need to be better managed and mitigated. As an improvement to the quality service, two actions are proposed related to the evaluation of the HEI by the academic user as well as practices to encourage the autonomy of the employees in the service. It is concluded that the quality of care offered by the IES works as a lever for the positive perception of the HEI of the users.

Keywords: Quality in customer service. Higher Education Institution. Analysis.

Introdução

Este artigo apresenta uma análise sobre a qualidade de atendimento de uma instituição privada de ensino superior (IES), realizada com a perspectiva de compreender e avaliar o índice de satisfação dos usuários dos serviços oferecidos por esta. O presente trabalho busca, ainda, identificar referencial teórico sobre qualidade de atendimento e propor ações que permitam diminuir as fragilidades no atendimento, tendo em vista a solução de problemas no fluxo organizacional.

Qualidade é compreendida como o processo pelo qual o serviço ou produto atende às expectativas para as quais foi projetado ou proposto e pretende atender ao padrão definido pelo fabricante ou prestador de serviço e está diretamente ligada a como ela é percebida pelo cliente ou usuário. Já a qualidade no atendimento perpassa o produto e chega ao ponto de encontro entre cliente e empresa que oferece serviço ao mercado. Assim, a qualidade no atendimento passa a ser um diferencial competitivo para as empresas ou organizações.

¹ Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSELVI – Rodovia BR 470 – KM 71 – nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 – E-mail: raildacp@outlook.com.

Como uma organização pode melhorar seus índices de qualidade no atendimento e o que fazer para que seus usuários (funcionários e clientes) possam perceber essa melhoria? Como dar respostas rápidas, diminuindo os desvios dos referenciais de qualidade de atendimento definidos pela instituição de ensino?

O estudo levantou dados que permitiram analisar a qualidade de atendimento, assim como oferecer alternativas para melhorar os índices de avaliação de uma IES quanto aos questionamentos descritos acima.

Com esse propósito, o percurso metodológico contemplou um levantamento bibliográfico sobre o tema da qualidade de atendimento e exploração de documentos da IES, especificamente relatórios de atendimento, que contêm as notas fornecidas pelos usuários que variavam entre um e cinco pontos, dependendo do grau de satisfação diante do atendimento oferecido.

O trabalho está organizado em cinco tópicos além desta introdução, na qual descrevemos, brevemente, as questões de pesquisa e os propósitos do trabalho. Em seguida, no primeiro tópico, apresenta-se a fundamentação teórica, com a revisão de literatura e pesquisa bibliográfica. O segundo tópico relata a metodologia utilizada na pesquisa. O terceiro tópico traz o estudo de caso sobre a IES pesquisada, assim como os índices de qualidade no atendimento expressos nos relatórios de atendimento. O quarto tópico traz as análises, dados e informações coletadas. O tópico final apresenta as considerações e as referências.

Fundamentação Teórica

Para que se tenham claros os alicerces teóricos que subsidiam a pesquisa, é necessário buscar estudos que dissertem a respeito da qualidade. Esta é uma característica observável, podendo estar relacionada a um produto, serviço ou valor percebido entre outros aspectos. Segundo Tuchman (1980), qualidade é uma condição de excelência que implica na diferenciação de um estado de “ótima qualidade”, distinta de “má qualidade” (grifo nosso), ou seja: qualidade é atingir ou buscar um padrão mais alto de excelência; é não se contentar com algo mal-acabado ou fraudulento.

Para António e Teixeira (2007), produzir com qualidade é uma das capacidades dinâmicas que as empresas devem desenvolver no seu dia a dia para que possam competir no mundo globalizado em que vivemos. Logo, observa-se que empresas necessitam desenvolver estas capacidades para torná-las aptas a atuar em um mundo altamente competitivo.

Empresas podem definir padrões de qualidade em seus processos de criação (P&D — Pesquisa e Desenvolvimento —, planejamento da qualidade etc), contudo, conforme Vilhena (2002) verifica, ter ou não qualidade é definido pelo cliente. Portanto, qualidade no atendimento deve ser referendada pelos olhos dos clientes (VILHENA, 2002).

Vilhena (2002) postula que, ao definir padrão de qualidade para um processo, serviço ou produto, a palavra final será do cliente. Para que isso aconteça, o cliente fará a comparação destes processos, produtos ou serviços com os concorrentes. No caso de a qualidade ficar abaixo da sua expectativa, o cliente considerará o atendimento inadequado ou ruim; se for equivalente e aderente ao seu conceito de qualidade, considerará o atendimento adequado; caso seja excepcional e supere as suas expectativas, o cliente ficará satisfeito.

Entretanto, o cliente pode ser um fator complicador para a qualidade percebida, visto que ele pode não perceber a qualidade implícita no atendimento. Em outras palavras:

O desafio diz respeito aos próprios clientes. Muitas vezes, um atendimento não é bom por culpa do próprio cliente e não do funcionário. É preciso, então, treinar o cliente, estimulando-o a agir da maneira adequada para a garantia da qualidade do serviço. Neste caso, você precisa descrever todo o processo de atendimento e identificar as etapas onde a participação do cliente é fator crítico para o sucesso. (VILHENA, 2002; p. 55).

Logo, no contexto em que o cliente não está preparado para perceber os critérios relativos ao padrão de qualidade, este precisa ser treinado para observá-los.

Qualidade e capacitação profissional

Para atingir um elevado nível de qualidade no serviço que uma organização oferece, é necessário que existam padrões, competências e habilidades para o desempenho superior. Também é preciso que os funcionários estejam de fato engajados no processo para desenvolver seu trabalho com competência. Nesse processo, é fundamental que tanto a empresa quanto o funcionário busquem qualificação por meio de aprendizado contínuo (MUSSAK, 2003). Mussak (2003, p. 32) ainda ressalta que a aprendizagem organizacional é requisito para que os funcionários estejam alinhados para o trabalho colaborativo:

Há três requisitos básicos para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional, são eles: os domínios pessoais, que é a aquisição de habilidades e conhecimentos pessoais que permitam que o processo de aprendizagem aconteça, o desenvolvimento de uma visão comum da organização, seus objetivos e interesses, e a capacidade de pensar e aprender em equipe, percebendo as relações de interdependências da organização. Torna-se necessário cada vez mais os avanços nos quesitos: conhecimento, habilidades e atitudes (CHA) (MUSSAK, 2003, p. 35).

Portanto, de acordo com o que propõe Mussak (2003), para atingir alto desempenho na qualidade de atendimento, a organização deve estar preparada e capacitada, pois, além de bons profissionais, a empresa necessita de processos e ainda que a organização tenha uma visão voltada ao alto desempenho, é necessário que haja trabalho em equipe e reconhecimento da relação de interdependência da organização com os seus públicos.

As habilidades que permitem ao colaborador desempenhar atendimento qualificado, segundo Segnini (1999, p. 198) envolve diversas competências:

A nova qualificação seria a disposição para ser competitivo, ser amável, equilibrado, ser capaz de se adaptar às novas situações, ter comportamento social adequado [...] um conjunto de processos sociais, econômicos e culturais que é mobilizado na construção da socialização para o mercado (SEGNINI, 1999, p. 198).

Neste contexto, o conhecimento é fundamental para que os colaboradores se mantenham atualizados, pois, de acordo com Santos (1996), o conhecimento é, sem dúvida, o mais importante insumo das organizações e sua gestão adequada cria vantagens competitivas a partir do tratamento sistemático das informações, do compartilhamento dos conhecimentos individuais para fomentar o conhecimento coletivo e a valorização das pessoas e de suas competências e experiências.

Na visão de Meister (1999), para que o treinamento seja eficaz, é preciso a manutenção de uma presença confiável e consistente. Os funcionários necessitam contar com um processo

sistemático e não um esforço de resgate, acionado para solucionar o problema do momento. Ou seja, o treinamento deve ser um processo contínuo e não um evento que ocorre apenas uma vez.

Na atualidade, os gestores das organizações, sobretudo das IES, precisam delegar; com isso, poderá haver maior velocidade para atingir os seus objetivos. Notadamente, a hierarquia corporativa, antigamente estável e de movimentos lentos, com os ‘pensadores’ no topo da pirâmide e os ‘fazedores’ na base, é pouco apropriada ao novo ambiente competitivo e de movimentos rápidos. Em lugar desta organização pesada e pouco versátil, as empresas estão optando por uma organização plana, enxuta e flexível, caracterizada por um processo decisório descentralizado. As organizações estão lutando para competir e, nesse processo, valorizam a velocidade e a eficiência (MEISTER, 1999).

Como apontam os estudos seminais de Meister (1999), a capacitação dos colaboradores já fazia parte da estrutura das empresas, que viam, em seus quadros, pessoas necessitadas de treinamento e capacitação a fim de atender aos seus objetivos comuns. Para o autor, “as atividades de ensino dirigidas pelas empresas promovem um programa de capacitação orientado aos objetivos da organização, garantindo uma mensagem unificada e uma linguagem comum” (MEISTER, 1999 p.70-71).

É perceptível que a organização do futuro tenha em seu DNA o processo de aprendizagem como instrumento facilitador de ações para a alta performance dos seus funcionários. A consequência será uma organização inovadora, competente em sua atividade e capaz de ultrapassar barreiras antes intransponíveis.

Metodologia

A pesquisa que foi realizada no primeiro trimestre de 2018, é caracterizada como bibliográfica, exploratória e quantitativa e se trata de um estudo de caso único, no qual buscaram-se fontes de evidências geradas pela própria organização. Os dados foram extraídos primariamente de fontes documentais disponibilizadas pela organização, denominados Relatórios de Atendimento. Os dados foram quantificados e analisados estatisticamente conforme constam nas Tabelas de 1 a 4.

O estudo de caso envolve o Centro Universitário Leonardo da Vinci — UNIASSELVI —, Instituição de Ensino Superior de graduação e pós-graduação, nas modalidades presencial e a distância, localizado na cidade de Indaial/SC (onde mantém a sua sede), além de 400 polos presencias e unidades distribuídos geograficamente em diversos estados do Brasil.

Na pesquisa realizada nos dados primários dos Relatórios de Atendimento da IES, utilizou-se todas as informações contidas nos documentos. Os dados foram classificados e agrupados para a obtenção das informações para a análise, tendo em vista os objetivos do estudo.

Posteriormente, criaram-se tabelas, nas quais foram agrupados dados e informações dos protocolos gerados pelos alunos e usuários internos da IES. A avaliação destes “clientes” conta com pontuações de 1 a 5 e são classificados quantitativamente e percentualmente através das tabelas criadas especificamente para esta finalidade.

Na Tabela 4, apresentam-se os dados mais relevantes e as notas no encerramento do protocolo de atendimento, além de contemplar a solução final encaminhada ao “cliente” interno da IES.

Estudo de caso

A UNIASSELVI é uma organização privada de ensino, que atua na oferta de ensino superior na modalidade presencial e a distância. Para cumprir sua finalidade educacional, utiliza recursos pedagógicos, materiais, humanos e financeiros, oferecendo à sociedade cursos de graduação e de pós-graduação Lato Sensu. Atua em todos os estados da Federação e conta, atualmente, com mais de 400 polos próprios ou em parceria de terceiros para o atendimento a mais de 200 mil alunos.

A história da UNIASSELVI inicia-se em março de 1996, quando se realizaram os primeiros encontros para a organização da IES. Deste ano em diante, a trajetória da IES se alicerçou em sua missão de “ser a melhor solução de educação para a construção da sua própria história” e uma visão de “ser líder nas regiões onde atua, referência de ensino para a melhoria de vida dos nossos alunos, com rentabilidade e reconhecimento de todos os públicos” (UNIASSELVI, 2019).

A seguir, explicitam-se os dados coletados nos Relatórios de Atendimento durante a pesquisa:

Tabela 1. Total de atendimentos por modalidade e percentual.

MODALIDADE	Nº DE ATENDIMENTO	PERCENTUAL %
Ensino a Distância	210994	76,34
Pós-Graduação	45366	16,41
Presencial	19997	07,23
TOTAL	276357	100,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A Tabela 1 classifica percentualmente a modalidade de ensino que mais demandou atendimento frente ao volume de 276.357 atendimentos realizados pela IES. Identifica-se que o maior volume está relacionado ao segmento de ensino a distância. O segmento presencial foi o segmento menor em relação ao volume total. Essa proporção se deve à relação entre o volume de alunos matriculados e o atendimento e número de alunos de cada modalidade.

Tabela 2. Modalidade de ensino, nota de atendimento e percentual.

MODALIDADE	NOTA	Nº ATEND.	PERCENTUAL %
Ensino a Distância	1	23794	10,89
	2	7018	3,29
	3	41469	19,04
	4	34616	16,48
	5	104101	50,20
TOTAL		210994	100,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A Tabela 2 apresenta a nota que foi aferida pelo usuário do atendimento na modalidade de ensino a distância. O percentual de pessoas que estão insatisfeitas representa 14,18 %. Já os resultados que mostram um bom desempenho de atendimento representam 66,68% do total.

Tabela 3. Modalidade de ensino, nota de atendimento e percentual modalidade.

MODALIDADE	NOTA	Nº ATEND.	PERCENTUAL %
Pós-Graduação	1	4044	8,92
	2	1541	3,40
	3	7259	16,00
	4	7696	16,97
	5	24826	54,73
TOTAL		45366	100,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A Tabela 3 apresenta a nota que foi aferida pelo usuário do atendimento na modalidade de pós-graduação. O percentual de pessoas que estão insatisfeitas representa 12,32 % e o bom desempenho de atendimento representa 71,70% do total desta modalidade.

Tabela 4. Setor da última ação, total de atendimentos e percentual para notas.

SETOR DA ÚLTIMA AÇÃO	Notas 1 e 2	%	Nota 3	%	Notas 4 e 5	%	Total
Administração	189	17,83	227	21,42	644	60,75	1060
Atendimento ao Aluno	6321	13,41	9755	20,70	31054	65,89	47130
Atendimento ao Aluno N2	5885	12,02	8768	17,92	34289	70,06	48942
Biblioteca	94	11,14	173	20,50	577	68,36	844
Bolsas de Estudos	186	11,89	284	18,16	1094	69,95	1564
Comunicação e Marketing	829	19,77	876	20,89	2489	59,35	4194
Coordenador	544	18,17	494	16,50	1956	65,33	2994
Financeiro	3236	13,82	4546	19,41	15633	66,76	23415
Gerência Acadêmica: Diplomas e Notas	1102	14,64	1410	18,74	5014	66,62	7526
Setor	1240	14,31	1801	20,78	5626	64,91	8667
Setor – Coord. Pedagógica	353	23,76	326	21,94	807	54,31	1486
Setor – Design Instrucional	72	11,67	118	19,12	427	69,21	617
Setor - Digitalização	2093	13,83	2760	18,24	10279	67,93	15132
Setor – Financeiro	2492	17,96	2969	21,40	8412	60,64	13873
Setor – Formatura	215	12,91	237	14,23	1214	72,87	1666
Setor – Logística	2381	17,81	2682	20,06	8305	62,13	13368
Setor – Revisão	136	22,37	128	21,05	344	56,58	608
Setor – Rh	65	16,37	41	10,33	291	73,30	397
Setor – Tutoria	48	20,34	48	20,34	140	59,32	236
Núcleo de Informática	21	25,61	13	15,85	48	58,54	82
Parceiros Interaes	105	18,78	99	17,71	355	63,51	559
Pós	228	14,69	247	15,91	1077	69,39	1552
Pós – Comercial	41	22,78	33	18,33	106	58,89	180
Pós – Cord. Geral	29	18,71	31	20,00	95	61,29	155
Pós – Financeiro	189	22,11	146	17,08	520	60,82	855

Pós – Gerência Acadêmica	1491	11,72	2026	15,92	9208	72,36	12725
Pós – Logística	145	24,83	122	20,89	317	54,28	584
Pós – Secretaria TCC	971	14,83	1096	16,74	4482	68,44	6549
Pós – Secretaria Tutoria	405	9,64	637	15,17	3158	75,19	4200
Sup. Disciplina	1176	16,05	1460	19,93	4690	64,02	7326
Tutor	5158	16,12	6558	20,49	20284	63,39	32000
Tutor Pós	619	7,90	1123	14,34	6089	77,76	7831
Sem Canal	1179	14,99	1391	17,69	5293	67,32	7863
		542,78		607,77		2149,45	
TOTAL	39253	16,45		18,42	184434	65,13	276357

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A análise da Tabela 4 mostra o consolidado dos setores que finalizaram os atendimentos e que foram avaliados pelos usuários ou clientes. Observa-se que os canais que têm maior demanda de atendimento são os setores de Atendimento ao Aluno e Atendimento ao Aluno N2 (mesmo setor, mas com nível de autonomia e alçada maior). Este escore totaliza 96.072 casos de atendimento, ou seja, 34,73 % do atendimento. Os setores Tutor, Tutor Pós e Supervisão de Disciplina correspondem ao número de 47.157 atendimentos, ou seja, o valor de 17,04%, ocupando o segundo lugar em atendimento. O terceiro maior número de atendimentos é verificado nos canais Financeiro, Setor Financeiro e Pós – Financeiro com o total de 38.143 atendimentos, ou seja, 13,78%.

Um ponto de atenção deve ser dado aos índices de insatisfação superiores a 16,45%, que é a média calculada, como dos setores Coord. Pedagógica: 23,76%, Revisão: 22,37%, Pós Comercial: 22,78% e Pós Logística: 24,83% com altos índices de insatisfação ao atendimento.

Análises dos dados e informações

Segundo informações e dados obtidos na pesquisa, verificou-se que a IES apresenta índice de 16,45 % de atendimento insatisfatório. Esse índice considera notas 1 e 2 na Escala Likert, que compreende de 1 a 5 pontos possíveis, sendo 1 para atendimento insatisfatório e 5 para atendimento ótimo.

A relação de 16,45% para insatisfatório e 65,13% para satisfatório demonstra que há um grande trabalho a ser realizado. Entre os dados, há 18,42% classificados como nem satisfeito nem insatisfeito, correspondente à nota 3. Esse dado pode ser preocupante, pois está na linha tênue que pode levar a um aumento na insatisfação. No estudo realizado, observou-se que os motivos de insatisfação estão relacionados à falta de atendimento adequado, na sua grande maioria, pela dificuldade de preparação ou dedicação do funcionário.

A competência e a habilidade para a solução adequada no atendimento de qualidade, na percepção do cliente, passa pela qualificação das pessoas envolvidas no processo. Entretanto, se há um índice de 65,13% de aprovação, pode-se concluir que, embora haja espaço para melhorias, a IES sabe fazer bem o seu trabalho.

Uma recomendação possível seria construir um fluxograma com as ações necessárias ao atendimento, com vistas à prestação de um serviço eficaz e com qualidade aos usuários ou clientes internos e externos.

Como parte ainda da proposta de recomendações, sugere-se criar uma funcionalidade alternativa no sistema existente, cujo objetivo seria reabrir o atendimento quando a nota for 1 ou 2, situação na qual o usuário/cliente poderia reabrir o atendimento para mais esclarecimentos. Essa prática pode acarretar maior precisão nas informações prestadas pelo funcionário que concluiu o atendimento, motivando-o a prestar um atendimento mais assertivo na próxima ocasião. A funcionalidade deverá ainda ter parâmetros para que o atendimento não seja reaberto mais de duas ou três vezes ou de acordo com critérios a serem estabelecidos pela IES.

Propõe-se ainda, na perspectiva de maior autonomia para a solução dos atendimentos, permitir aos usuários que seja delegada autonomia para a solução da questão na “ponta”, reduzindo os níveis de decisão sobre determinadas demandas, a critério da área competente da IES. Pressupõe-se que quanto maior a autonomia para solução de problemas, maior a resolução destes e melhora da qualidade do atendimento prestado, tendo em vista a perspectiva dos usuários.

Considerações finais

A qualidade no atendimento pode ser um diferencial competitivo nas organizações, sobretudo as IES, por suas características e especificidades. A razão da existência das organizações é oferecer serviços ou produtos aos clientes. A avaliação dos índices da qualidade permite aos gestores melhorar a atuação dos funcionários e isso proporciona melhor percepção em atendimento ao cliente, sobretudo aqueles que estão sendo atendidos pelas IES.

O cliente, ao avaliar o atendimento, está de fato preocupado com suas necessidades, focado na sua satisfação e fazendo uso racional da inteligência, pois entende o momento como único, diferenciado e capaz de atender às suas expectativas de um atendimento eficiente e de qualidade.

Na análise dos dados e informações dos documentos, contactou-se que há uma grande margem de melhoria da qualidade, tendo em vista as respostas de mais de 276 mil atendimentos. Percebe-se que a falta de comunicação clara, a atenção ao feedback e a finalização dos atendimentos mostrou um percentual de avaliação ruim, explicitada pelo índice de 16,45%.

Considerado o índice e o número de atendimentos prestados aos usuários do ensino a distância, observa-se a necessidade de capacitar os funcionários para a qualidade na prestação de serviço e, conseqüentemente, a qualidade do atendimento.

A relação com os clientes internos e os externos à organização devem ser sempre objeto de atenção e cuidado. São vários os stakeholders envolvidos e todos podem influenciar negativamente a imagem da instituição.

Na rotina diária, ocorrem milhares de interações entre o ambiente interno e externo e, nessa situação, os colaboradores precisam trabalhar como um time, em sintonia com os propósitos da IES, seja através dos valores, missão ou visão; é mister a padronização de processos e procedimentos, direcionados tanto aos objetivos da IES quanto à satisfação dos envolvidos.

Nesse contexto, é primordial que uma organização tenha controle dos processos e busque melhorias, que são parte integrante das soluções oferecidas ao cliente interno ou externo, ou seja, funcionários e alunos, pois a percepção de qualidade está intimamente relacionada à solução dada ao atendimento; logo, se a solução atende ao que se foi proposto por contrato, a relação de serviço conclui-se com êxito.

Entre o ponto de início e o ponto final, há diversas intercorrências que afetam a qualidade no atendimento. As ações tomadas a fim de solucionar as disparidades entre o que se foi proposto e o que está se oferecendo é o que podemos classificar como processos para a qualidade no atendimento.

Sugere-se, por fim, que a área de tecnologia da IES busque planejar melhorias principalmente relacionadas às ferramentas utilizadas no intuito de oferecer maior agilidade aos processos operacionais, soluções na ponta do processo de atendimento aos clientes, além de estreitar a proximidade entre os operadores do processo e as unidades de negócios a fim de atender às demandas de todas as partes envolvidas com qualidade e eficácia. Como trabalhos futuros, preconiza-se que estudos em outras IES sejam realizados para que seja possível comparar os dados e indicadores, bem como quais melhorias foram realizadas.

Referências

ANTÓNIO, Nelson Santos; TEIXEIRA, António. **Gestão da qualidade:** de Deming ao modelo de excelência da EFQM. Lisboa: Edições Sílabo, 2007.

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa.** A gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

MUSSAK, Eugenio. **Metacompetência:** uma nova visão do trabalho e da realização pessoal. 2. ed. São Paulo: Gente, 2003.

SANTOS Jr, Walter. **Democracia o governo de muitos.** São Paulo: Scipione.1996.

SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli et al. Reestruturação nos bancos no Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. **Educação & Sociedade**, 1999.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina:** arte e prática da organização que aprende. 16. ed. São Paulo: Best Seller. 2004.

TUCHMAN Bárbara W., The Decline of Quality. **New York Times Magazine**. 2 de novembro de 1980, p.38.

VILHENA, João Baptista. Qualidade no atendimento. **Revista Conjuntura Econômica**, v. 56, n. 12, p. 55, 2002.

UNIASSELVI. Missão, visão e valores. Indaial, 2019. Disponível em: <https://portal.uniasselvi.com.br/institucional/missao-visao-valores>. Acesso em: 04 set. 2019.

O DIFERENCIAL DA GESTÃO ESTRATÉGICA NO *TRADE* TURÍSTICO: o uso da internet como ferramenta de competitividade no mercado turístico

The differential of strategic management in tourist trade: the use of the internet as a competitive tool in the tourism market

Albertina Maria Santos Silva Gomes¹

Arlindyane Santos da Silveira¹

RESUMO: O presente trabalho aborda o tema “O diferencial da gestão estratégica no *trade* turístico - o uso da internet como ferramenta de competitividade no mercado turístico”, como forma de levantar discussões sobre a relevância do uso da internet no *trade* turístico. Nesse contexto, para atingir o objetivo proposto, foram realizadas pesquisas em livros e artigos, bem como levantamento de dados empíricos em uma empresa do ramo de eventos e buffet na cidade de São Luis – MA, haja vista que a prática utilizada para desenvolvimento desse estudo foi por meio da Prática Real, com o intuito de apresentar subsídios ao objetivo dessa pesquisa. Contudo, foi possível verificar que, muito embora a empresa não faça uso direto do *trade* turístico de forma específica, nem possua um planejamento formal, seguido de forma direcionada, ainda assim mostra-se preparada para atender a uma demanda fixa de um perfil de clientes específicos para o serviço que oferece de maneira satisfatória.

Palavras-chave: Gestão Estratégica. *Trade* turístico. Internet.

ABSTRACT: The present work deals with the theme “The differential of the strategic management in the tourism *trade* - the use of the internet as a tool of competitiveness in the tourist market”, as a way to raise discussions about the relevance of the use of the internet in the tourism *trade*. In this context, in order to reach the proposed objective, researches in books and articles were carried out, as well as empirical data collection in an event and buffet company in the city of São Luis - MA, since the practice used for development of this study was through the Actual Practice, with the intention of presenting subsidies to the objective of this research. However, it was possible to verify that, although the company does not make direct use of *trade* tourism in a specific way, nor does it have formal planning, followed in a targeted manner, yet it is prepared to meet a fixed demand of a specific customer profile for the service it offers in a satisfactory manner.

Keywords: Strategic Management. *Trade* Tourism. Internet.

Introdução

A indústria do turismo, na atual conjuntura, tem se tornado uma das mais relevantes atividades econômicas do mundo, não se limitando apenas a países desenvolvidos, mas se estendendo aos demais países em processo de desenvolvimento, favorecendo a promoção de mais oportunidades de trabalho e rendas. No entanto, só passou a ser um assunto embasado no meio acadêmico há pouco tempo e por esse motivo não existe, ainda, uma vasta variedade de pesquisas sobre essa temática. Nesse contexto, o *trade* turístico surge como um conjunto de suprimentos da grande estrutura que compõe o produto turístico, que é compreendido por um agrupamento de serviços e subprodutos que vão desde as empresas de transporte, agências de viagens e turismo, meios de hospedagem, empresa de eventos, buffet, bares, restaurantes aos mais variados serviços comerciais, ligados de forma direta ou indireta à indústria turística.

¹ Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSELVI – Rodovia BR 470 – KM 71 – nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 – E-mail: fabiano.mota@uniasselvi.com.br ; cristianebonatti@gmail.com.

No estudo voltado à gestão estratégica no *trade* turístico, procura-se apresentar o desenvolvimento histórico do turismo, bem como a sua relevância para a economia universal, evidenciando as tipificações das atividades turísticas e o direcionamento desse mercado. Todavia, o marco central do estudo dessa temática vem se desenvolvendo de forma acelerada nos últimos anos em tamanho e importância significativa. Tal fato se deve à grande influência que tem a tecnologia nesse meio, uma vez que ela surge como um fator favorável no diferencial da gestão estratégica do *trade* turístico. É nesse ponto que a internet se apresenta como um instrumento de operacionalização que em tempo real fornece subsídios que facilitam a escolha de roteiros turísticos, a compra de passagens, hotéis, ingressos e outros serviços de maneira independente.

Com esse advento tecnológico, o consumidor passa a adquirir mais autonomia em seu processo de decisão, uma vez que há uma conectividade e flexibilidade que favorece esse consumidor de forma mais direcionada às informações e ao produto de seu interesse. Assim, os fornecedores podem desenvolver seus próprios sites organizacionais e estabelecer as relações de ofertas e negociações com o consumidor de forma direta, estratégica e sem a dependência de intermediários.

A Tecnologia da Informação, de acordo com Torres (2012), por se tratar de um conjunto de recursos tecnológicos e computacionais, utilizados para geração, transmissão e armazenamento de informações, envolvendo hardware, software, *peopleware*, sistemas de telecomunicações e gestão de dados, abrange computadores, que podem ir de celulares a servidores, sistemas operacionais que fazem funcionar os computadores, os quais acabam favorecendo o consumidor ao serviço de maneira automática. E, quando voltados para a promoção do *trade* turístico, essa tecnologia surge favorecendo o marketing direcionado a outros serviços, tais como: locação de automóveis, passeios turísticos, hospedagem, dentre outros.

A escolha da temática se justifica pelo fato de se observar que, atualmente, o estudo de mercado turístico, quando não abordado com a devida atenção, é um dos maiores vilões responsáveis pelo insucesso de qualquer desenvolvimento nesse segmento. Portanto, a intenção desse estudo é apresentar o diferencial da gestão estratégica no *trade* turístico por meio do uso da internet como ferramenta de competitividade no mercado turístico, uma vez que, além de otimizar o serviço, garante o controle e a avaliação dos procedimentos que, conforme aconselha Oliveira (2011, p. 56 *apud* MARTINS, 2017, p. 53), “deve ser feito passo a passo no desenvolvimento do planejamento estratégico, não apenas no final do processo”. Sendo assim, partindo da ideia de que a promoção de produtos e serviços, atrelados à gestão estratégica no *trade* turístico, por meio do uso da internet, consiste em um fator favorável para a promoção do desenvolvimento de diversos serviços de modo a favorecer a organização e o cliente.

Considerando a relevância do tema abordado, esse trabalho tem como principal objetivo: apresentar o diferencial da gestão estratégica da empresa Celebre Eventos e Buffet no *trade* turístico, por meio do uso da internet como ferramenta de competitividade no mercado turístico.

Este trabalho será desenvolvido através da Prática Real, que tem como principal característica a aplicação dos temas fora dos encontros presenciais. Além disso, essa modalidade busca familiarizar o acadêmico ao seu futuro ambiente profissional. Ela é desenvolvida em instituições, tais como: empresas, escolas e ONGs. Neste estudo, serão utilizadas bibliografias específicas com as concepções de autores renomados que abordam claramente o tema em estudo, a fim de se explanar o tema em pauta, bem como de atividades desenvolvidas em uma empresa que, para esse caso, tratará da Celebre Eventos e Buffet.

Turismo de negócio e *trade* turístico

O turismo de negócios vem se desenvolvendo a cada dia com grande evidência, sobretudo nas grandes metrópoles. Pode-se constatar que o turismo de negócios, atualmente, trata-se de um dos recursos de grande influência na fidelização do consumidor, uma vez que o turista de negócios está viajando com mais frequência. Uma das possíveis influências que conduz o turista de negócios a viajar a um determinado local mais de uma vez, é a participação em eventos naquele local. Por esse motivo que tais eventos têm grande relevância para a minimização do impacto da sazonalidade, tratando-se de um assunto que merece destaque para a articulação do turismo (TRIGUEIRO, 2011).

O turismo tem representado uma das mais amplas estratégias de desenvolvimento sustentável, já que há uma preocupação em aliar planejamento econômico e de infraestrutura à percepção da procura por bens culturais e estilos de vida, buscando preservar os recursos naturais e culturais para as gerações futuras e desenvolver a economia.

Na atual conjuntura de desenvolvimento do turismo, o planejamento das articulações voltadas para esse fim, além de ambicionar o desenvolvimento econômico, tornou-se um meio de proteção dos recursos históricos, naturais, culturais e sociais. Muito embora, a ideia de planejamento não seja uma garantia para resolução de todos os males, esse processo tem capacidade de reduzir os negativos e fomentar retornos econômicos (HALL, 2001).

Vaz (2009) no que tange o *trade* turístico, define-o como um pacote de benefícios que o turista encontra em um local específico, os quais são aproveitados por meio de uma base estrutural de uma cadeia de serviços, promovidos por diversas organizações e destinadas ao consumidor em um único pacote. Dessa forma, o *trade* turístico é compreendido tanto pelas possibilidades culturais e naturais do local específico a ser visitado, como pelas formas que possibilitam o consumidor a fazer uso desta oferta, ou seja, da parte comercial desse processo.

O *trade* turístico tem como particularidade, distinguindo-o dos outros, o fato de ser relevante a utilidade que tem para os usuários do produto, ou seja, o produto do turístico não se trata de um material tangível e, por esse motivo, deve ser utilizado sempre e, continuamente, para manter-se competitivo. No sistema de comunicação, em meio à atividade organizacional, a gestão estratégica possibilita canais distintos, dentre os quais os eventos culturais de determinada região se enfatizam como uma ação específica e de contínuos resultados satisfatórios.

O desenvolvimento contínuo do *trade* turístico e o desenvolvimento de seus produtos e serviços, seja em escala nacional quanto internacional, está possibilitando uma situação comum a todas as áreas em que a geração de turistas e a grande demanda justificam a gestão estratégica dos serviços turísticos, ou seja, da execução do *trade* turístico (VAZ, 2009).

Nesse sentido, verifica-se que a conexão entre cultura, turismo e desenvolvimento econômico, pode ser favorável, uma vez que o turismo se trata de uma atividade em constante desenvolvimento e tem adquirido grande relevância dada a sua capacidade de fomentar impactos, tanto positivos quanto negativos, que vão desde a economia às conexões sociais, bem como a cultura e o meio ambiente dos lugares onde se está realizando o turismo.

Uso da internet no mercado turístico

O advento da tecnologia também promoveu favoráveis possibilidades de ação para a atividade turística, tal como aos demais ramos de negócios. Para tanto, é preciso que as empresas articulem maneiras capazes de oferecer melhorias para o crescimento da atividade turística. Nesse contexto, é possível vislumbrar muitas atividades que são possíveis serem desenvolvidas e evidenciadas com o auxílio da internet.

Na internet é possível combinar textos, figuras, vídeos, elementos gráficos, áudios etc., em um único anúncio, configurando-se um ambiente propício para alcançar qualquer tipo de informações, de qualquer segmento, favorável a todas os indivíduos desde que tenham acesso à web (GUIMARÃES; POGGI E BORGES, 2008).

Nessa perspectiva, verifica-se o quão relevante é o uso da internet no âmbito turístico, uma vez que ela proporciona todas as informações necessárias ao consumidor em um pequeno espaço temporal, impossibilitando que ele tenha que se direcionar a uma empresa física para ter informações de serviços e produtos, proporcionando à empresa direcionar melhor suas propostas de maneira mais ágil e estratégica ao consumidor.

Metodologia

Esse estudo se propôs a realizar uma revisão bibliográfica subsidiada por uma pesquisa de campo na empresa Celebre Eventos e Buffet, com o objetivo de familiarizar o problema e aprimorar ideias. Dessa forma, como base para este estudo sistematizado, foram utilizados os materiais referentes ao assunto, encontrados em livros, artigos científicos, periódicos, referências bibliográficas e documentais.

A pesquisa ora suscitada, foi desenvolvida por meio da Prática Real, conforme já mencionado, tem como principal característica a aplicação dos temas fora dos encontros presenciais. Além disso, essa modalidade busca familiarizar o acadêmico com o seu futuro ambiente profissional. Ela é desenvolvida em instituições, tais como: empresas, escolas e ONGs. A pesquisa é também exploratória, que serviu para apresentar respostas à temática levantada. Segundo Gil (2002, p. 41) “embora o planejamento da pesquisa exploratória seja bastante flexível, na maioria dos casos assume a forma de pesquisa bibliográfica ou estudo de caso”.

Foram coletados dados e informações junto à empresa Celebre Eventos e Buffet - objeto deste estudo, através de roteiro de pesquisa (Quadro 1), a fim de averiguar a realidade observada na empresa e confrontar as práticas de gestão estratégica no *trade* turístico deflagradas na mesma instituição com os principais preceitos teóricos presentes nas referências estudadas.

A temática foi pautada através de abordagem qualitativa, à luz de Gil (2002), que discute sobre método de coleta de dados, o qual não se preocupa com representatividade quantitativa ou matemática e, que tem como objetivo principal, apresentar respostas para a problemática suscitada mediante análise de conteúdo.

Resultados e discussão

Este trabalho teve como objeto de estudo uma organização que trabalha no ramo de eventos. A empresa nasceu do desejo de sua fundadora/proprietária em ter seu próprio empreendimento, quando percebeu no mercado uma oportunidade na área de eventos voltado para formaturas, 15 anos, aniversários, casamentos, dentre outros, no qual observou que o serviço não era de boa qualidade nas demais organizações do ramo.

A partir de então, resolveu ingressar na área e permanece até os dias atuais. No início possuía apenas um espaço simples para locação, posteriormente desenvolveu o seu negócio e, recentemente, foram adquiridos outros materiais e instrumentos para melhor atender seus clientes.

O Quadro 1 apresenta a verificação resumida da realidade observada na empresa, através de roteiro de pesquisa e entrevista aplicados com a proprietária:

Quadro 1. Questionário aplicado a gerente da empresa

1. Quais são os produtos e serviços oferecidos pela empresa?	Alimentação com abrangência em: locação de salas, eventos (auditórios), eventos corporativos (locação de espaço); comemorações: aniversários, casamentos etc.; fornecimento de alimentação (coffee-break, lanches, refeições, quentinhas).
2. Qual é o público-alvo?	Público em geral, nos eventos comemorativos da classe baixa a alta. Contratos de refeições com órgãos públicos.
3. Como é a aceitabilidade dos seus serviços e produtos no mercado turístico?	A aceitabilidade é boa, inclusive por pessoas que moram fora do estado.
4. De que forma esse público é alcançado?	Através da propaganda boca a boca. Tentamos fazer mídia digital, mas não deu certo.
5. Existe alguma estratégia para conquistar clientes? Qual?	O nosso profissionalismo. Durante esses 13 anos no mercado, tornamo-nos reconhecidos e ganhamos como a primeira empresa na área de alimentação e eventos, e, em terceiro lugar, melhor desempenho durante o processo.
6. A internet é usada como ferramenta de trabalho para alcance dos seus objetivos? De que forma ela é utilizada?	Nosso carro-chefe: e-mail, WhatsApp, Facebook e Instagram, pois nos comunicamos através deles.
7. Vocês contam com parceiros para alavancar os negócios? Quais parceiros?	Sim, muitos. Os primeiros parceiros são nossos funcionários, fornecedores e empresas com parceria para emergências.
8. De que forma agem junto aos parceiros?	É uma parceria de harmonia com todos os funcionários, clientes que fecham contrato com a empresa e fornecedores em geral.
9. Essa parceria tem contribuído para a competitividade da empresa no mercado turístico?	Muito, sempre bem-vindo em todos os sentidos.
10. Qual é o diferencial estratégico da empresa?	A qualidade naquilo que oferecemos é a estratégia. Primeiro contato, a equipe que serve, é o conjunto.
11. Sua empresa faz uso do <i>trade</i> turístico? De que forma?	Não trabalhamos com esse tipo de contratação, mas sim pessoa física que geralmente é indicada por pessoas que moram aqui e mantêm contato com outras de fora, que contratam os nossos serviços e até chegam na hora próxima ao evento, além da segurança e a confiança que é repassada aos nossos clientes, isso é a alma do negócio.

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Com base na pesquisa realizada, ficou evidenciado que a empresa analisada atua no mercado de eventos, em que oferece serviços de eventos sociais, corporativos, comemorações, serviços de alimentação com buffet, recepção etc., ou seja, ela atua de forma conjunta em um mix de serviço que envolve desde a recepção ao evento propriamente dito. Entretanto, verifica-se, com base na análise da pesquisa, que a empresa não possui um planejamento formal que deva ser seguido de forma direcionada, todavia, a empresa mostra-se preparada para atender a uma demanda fixa de um perfil de cliente específico para o serviço que oferece.

No entanto, é preciso ressaltar que o fato de a empresa não possuir um planejamento formalizado não significa a inexistência de um, pois como se pode notar, a empresária possui algumas ideias que fazem parte de um planejamento, como a missão e a visão da empresa.

Segundo Almeida (2013, p. 13), “planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia)”.

Com base nos resultados da pesquisa, ficou constatado que a aceitabilidade do público é muito boa, motivo pelo qual a empresa vem se desenvolvendo cada vez mais no mercado que atua, muito embora a sua principal propaganda seja a boca a boca, isso porque a empresa atende a todos os públicos de todas as classes, inclusive turistas das mais diversas cidades. Entretanto, é preciso ressaltar que a empresa, ainda, carece de um melhor investimento em publicidade digital profissionalizado, uma vez que, segundo a empresária, o carro-chefe é basicamente feito por meio de mídias digitais, por exemplo, e-mail, WhatsApp e redes sociais, como Facebook e Instagram.

Quando questionada sobre os parceiros da empresa, a empresária afirmou que seus parceiros são seus funcionários, fornecedores e empresas com parceria para emergências, (empresas que atuam como suporte caso falte algum complemento durante o evento, tais como bebidas e comidas). Verifica-se, nesse quesito, a necessidade de mais parcerias que, de fato, possam subsidiar o desenvolvimento da empresa e, assim, fornecer suporte para o seu desenvolvimento.

Quando questionada pela forma que agem junto aos parceiros, a resposta foi: “É uma parceria de harmonia com todos os funcionários, clientes que fecham contrato com a empresa e fornecedores em geral”. Nota-se na fala da empresária que, em sua visão, não possui a ideia de um direcionamento formal da empresa, talvez por carência de informação profissional. No entanto, pode-se perceber que ela busca alcançar sua visão, utilizando principalmente os fatores de competitividade: inovação, qualidade e diferenciação e isso já faz parte de um processo de gestão, muito embora esse processo não seja formalmente compreendido pela empresária. Finalmente quando questionada se “a empresa faz uso do *trade* turístico” a resposta foi: “Não trabalhamos com esse tipo de contratação, mas sim pessoa física que geralmente é indicada por pessoas que moram aqui e mantêm contato com outras de fora, que contratam os nossos serviços e até chegam na hora próxima ao evento, além da segurança e a confiança que é repassada aos nossos clientes, isso é a alma do negócio”.

Com base na resposta da empresária, fica evidente que, no caso específico, a empresa analisada, muito embora desenvolva um excelente trabalho, com qualidade e com possibilidade de desenvolvimento, ainda é carente de estratégias de desenvolvimento empresarial, capazes de alavancar ainda mais o negócio da empresa, sobretudo com o uso do *trade* turístico e com o uso da internet como ferramenta de competitividade no mercado turístico, não desconsiderando, com isso, a presença de um planejamento informal, que consiste em um mecanismo favorável à gestão do turismo.

Considerações finais

Com base no exposto, é notório que o *trade* turístico veio contribuir de maneira a propiciar aos empresários das organizações, a importância de tal ferramenta para o desenvolvimento organizacional, além de favorecer o turismo local. Foi possível constatar, dentre outras coisas, que o uso da internet em torno do *trade* turístico, não se trata apenas de uma maneira de apresentar formalidades dentro de uma organização, mas de visualizar um futuro progresso para as organizações, através da satisfação conjunta e contínua de todos os envolvidos de forma rápida, prática e acessível aos usuários.

O advento da internet surge, nesse contexto, como uma maneira diferenciada do marketing, voltado para influenciar o público-alvo do *trade* turístico, além de favorecer outras organizações que atuam em serviços locais, a exemplo do caso da empresa Celebre Eventos e Buffet que, muito embora não faça uso direto do *trade* turístico, nem possua um planejamento formal, seguido de forma direcionada, ainda assim, mostra-se preparada para atender a uma demanda fixa de um perfil de clientes específicos para o serviço que oferece, não desconsiderando, com isso, a necessidade de maior investimento em planejamentos estratégicos, voltado para a promoção da empresa atrelada ao *trade* turístico, com ênfase na publicidade realizada por meio da internet, que consiste em um recurso com baixo custo e grandes resultados.

Referências

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ARAÚJO, J. **Representante da empresa Celebre Eventos e Buffet**. São Luis, 2018.

GUIMARÃES, A. S.; POGGI E BORGES, M. **E-turismo: internet e negócios do turismo**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 4. ed. São Paulo: atlas 2002.

HALL, C. M. Política e planejamento turístico: o imperativo sustentável. *In*: HALL, C. M. **Planejamento turístico: políticas, processos e relacionamentos**. São Paulo: Contexto, 2001.

MARTINS, D. de L. C. da C. **Gestão em foco**. Indaial: UNIASSELVI, 2017.

TORRES, G. **Redes de computadores: curso completo**. Rio de Janeiro: Axel Books, 2012.

TRIGUEIRO, C. M. **Marketing e turismo: como planejar e administrar o marketing turístico para uma localidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

VAZ, G. N. **Trade turístico: receptivo e emissivo**. São Paulo: Pioneira, 2009.

A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHO DOS ATENDENTES DAS CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA S.A (CELESC)

The influence of organizational climate on quality of working life of Santa Catarina Electrical Centers S.A. (Celesc) attendant

Andréa Machado de Souza¹

Resumo: Tudo o que acontece no mundo está em constante mudança. Porém, na era da globalização, a diferença está na velocidade com que tais mudanças vêm acontecendo. O clima organizacional engloba um ponto de vista amplo e vulnerável da interferência do ambiente sobre a motivação laboral. Trata-se de uma indicação do grau de satisfação dos funcionários de uma organização específica, associado aos diversos fatores da cultura ou aparente realidade de uma empresa. A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) une duas perspectivas: a reivindicação dos funcionários associada ao bem-estar e contentamento no trabalho; e as vantagens em que as organizações são interessadas, como produtividade e qualidade. A finalidade deste artigo foi observar a existência ou não da influência do clima organizacional sobre a qualidade de vida no trabalho dos atendentes da empresa Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. (Celesc). Para chegar ao objetivo que se propôs, foi feita uma análise exploratória bibliográfica acrescida de um estudo de campo com aplicação de questionário semiaberto, caracterizando a pesquisa como qualiquantitativa. Os resultados apontam para a interferência direta do clima organizacional associado à QVT, o que reforça a importância de a empresa dar condições adequadas de trabalho aos colaboradores.

Palavras-chave: Clima organizacional. Qualidade de vida no trabalho. Celesc.

Abstract: Everything that happens in the world is constantly changing. However, in the globalization era, the difference is at the speed with which such changes have been taking place. The organizational climate encompasses a broad and vulnerable view of environmental interference on job motivation. This is an indication of satisfaction degree of employees of a specific organization, associated with the various factors of the culture or apparent company reality. The Quality of Life at Work (QVT) combines two perspectives: the employee's claim to well-being and contentment at work; and the advantages that organizations are interested in, such as productivity and quality. This article's purpose was to observe the existence or not of organizational climate influence on the quality of life in the work of the attendants of the company Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. (Celesc). In order to reach the objective it was proposed, an exploratory bibliographic analysis was carried out, plus a field study with application of a semi-open questionnaire, characterizing the research as qualiquantitative. The results point to the direct interference of the organizational climate associated with the QVT, which reinforces the importance of the company giving adequate working conditions to employees.

Keywords: Organizational climate. Quality of working life. Celesc

Introdução

A evolução mundial acontece de forma constante desde os tempos primórdios. Porém, na era da globalização, a diferença está na velocidade com que tais mudanças vêm acontecendo (VERGARA, 2000). Segundo Robbins (2008), a visão histórica para as justificativas de tudo o que ocorre no mundo têm influências culturais, econômicas e tecnológicas, as quais transformaram de forma revolucionária a sociedade moderna, fazendo-a com que deixasse de manter uma cultura rural baseada na agricultura, com a família como unidade produtiva base, para ser controlada pela cultura industrial, tecnológica e urbana.

O homem leva em conta o aspecto da qualidade de vida no trabalho desde a origem de sua existência, mesmo que sob outras designações, mas sempre relacionada a promover ou

¹ Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSSELVI – Rodovia BR 470 – KM 71 – nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 – Site: www.uniasselvi.com.br

assegurar a satisfação e bem-estar dos colaboradores em uma determinada organização. A expressão “Qualidade de Vida no Trabalho” (QVT) originou-se na década de 1950, na Inglaterra, quando Eric Trust e seus empregados estudavam um padrão para englobar as definições indivíduo/trabalho/organização (RODRIGUES, 2007).

A Celesc é uma sociedade de economia mista fundada em 1955 que atua nas áreas de geração, transmissão e distribuição de energia. Atualmente, com cerca de 3 mil funcionários, sendo 301 deles ocupando o cargo de Atendente em todo o estado de Santa Catarina, Brasil.

Sabendo disso, o norte deste artigo dá-se através da seguinte problematização: o clima organizacional influencia a qualidade de vida no trabalho dos atendentes da empresa Celesc. A partir dessa compreensão, poder-se-á expor novas resoluções a fim de melhorar e manter a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da empresa em questão.

Dessa forma, o objetivo deste artigo é perceber a existência ou não da influência do clima organizacional sobre a qualidade de vida no trabalho dos atendentes da Celesc. Para chegar aos dados fundamentais que vão ao encontro do objetivo exposto, realizou-se uma análise exploratória, de cunho bibliográfico e eletrônico, quanto ao histórico e tendências nessa área. Com o objetivo de trabalhar com dados reais e palpáveis, foi elaborado um questionário semiaberto, aplicado com 95 atendentes da empresa estudada.

Metodologia

Para que a finalidade deste artigo fosse atingida, foram desenvolvidos uma pesquisa exploratória bibliográfica e um estudo de campo com a aplicação de questionário. Lakatos e Marconi (2010) destacam que a assimilação bibliográfica, por meio da pesquisa exploratória, consiste em unir bibliografias já existentes, de acordo com o objetivo do pesquisador, para direcioná-lo a outras considerações.

Foi usada uma abordagem quali-quantitativa, que, conforme Cresswell (2007), nesse tipo de pesquisa, o investigador tem a possibilidade de quantificar dados qualitativos ou qualificar dados quantitativos; e pode, também, estudar dados discrepantes, isto é, enquanto se faz a análise quantitativa, podem aparecer casos totalmente distintos dos demais, sendo que a pesquisa qualitativa pode ser usada para investigar esses casos.

De acordo com Ludke e André (1986), as peculiaridades do estudo de caso referem-se às pesquisas que surgem de algumas suposições teóricas iniciais, contudo, buscam manter-se atentas a novos elementos em ascensão e significativos para debater a problematização em questão. Lakatos e Marconi (2010) entendem questionário como um recurso para coletar dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, as quais devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Para as autoras, esse instrumento possibilita mais uniformidade na avaliação, devido a sua natureza impessoal.

Definição de Clima Organizacional

Para Chiavenato (2003), o termo clima organizacional engloba uma visão abrangente e flexível da interferência do ambiente sobre a motivação. É o caráter ou peculiaridade do ambiente organizacional observados ou experimentados pelos integrantes da empresa, o que interfere diretamente na sua conduta. Está associado ao ambiente interno oferecido entre indivíduos que convivem no mesmo ambiente de trabalho e está ligado ao nível motivacional de seus membros.

De acordo com Santos (1999, p. 27), o conceito de clima organizacional “[...] envolve o dilema do esforço em descrever e compreender o comportamento humano”. Contudo, a dificuldade é instrumentalizar o conceito, com o intuito de, então, medi-lo de maneira exata e confiável.

Do ponto de vista histórico, Tamayo (1999) coloca que a definição de clima organizacional teve uma significativa atenção acadêmica a partir do ano de 1990, mesmo considerando que o processo conceitual se apresentasse, ainda, pouco exato e sobrepondo-se ao conceito de clima psicológico, bem-estar laboral e cultura organizacional. Nesse posto, Siqueira *et al.* (2008) expõem que a busca por designações entre os elementos apresentados fixou-se levando em conta que o clima organizacional é retratado por recursos cognitivos e o clima psicológico por recursos afetivos.

Rizzatti (2002) opina que o entendimento mais adequado para conceituar clima organizacional é levar em conta algumas de suas particularidades, seja através de pesquisas conceituais ou do estudo e da identificação de categorias com seus elementos e respectivos indicadores que possam contribuir com a formulação de padrões característicos para sua avaliação em empresas específicas.

Alertando, Bispo (2006) coloca que é extremamente importante explicar aos funcionários sobre o objetivo e o significado do estudo do clima organizacional, antes de iniciar a coleta de dados, assim como destacar a importância da franqueza nas respostas a fim de que seja possível obter dados confiáveis, os quais explicitem o grau de relacionamento entre a organização e seus colaboradores.

Qualidade de Vida no Trabalho

Segundo Rodrigues (2007), hoje, o tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é muito disseminado e tem sido estudado em vários países, como Alemanha, Dinamarca, França, Holanda, Itália e outros que compreenderam a importância da noção e método da QVT para aumentar a satisfação dos colaboradores em suas organizações.

Em 1950, Eric Trust e colaboradores desenvolveram estudos ligados aos conceitos de indivíduo/trabalho/organização, em Tavistock Institute, Londres. O padrão elaborado foi denominado Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), amparando-se no bem-estar do funcionário dentro do ambiente laboral e suas necessidades pessoais. Desde essa época, a QVT passou a ser uma preocupação constante para o homem; surgiu com outras denominações, em diferentes contextos, mas sempre está vinculada a favorecer e assegurar o bem-estar do funcionário na realização de suas atividades. Originalmente, o termo QVT significava a busca da satisfação do colaborador por meio da tentativa de reduzir o esforço físico para cumprir funções do trabalho (RODRIGUES, 2007).

Segundo Robbins (2008), o termo Qualidade de Vida no Trabalho foi apresentado no fim da década de 1960 para destacar a falta de qualidade de vida no trabalho, pois havia uma preocupação da sociedade norte-americana com os efeitos do trabalho ligados à saúde e ao bem-estar dos colaboradores. Rodrigues (2007) coloca que, somente nesse período, as preocupações com a QVT ganharam estímulo, uma vez que a conscientização dos funcionários e o aumento das responsabilidades sociais contribuíram de forma crucial, de modo que estudiosos e gestores passassem a pesquisar meios eficazes de executar suas atividades.

Ao fim da década de 1970, aconteceu uma desaceleração e pausa na evolução das preocupações ligadas à QVT, em virtude da crise e de as organizações desviarem sua atenção para a alta inflação que afetou as grandes potências do Ocidente, em especial os Estados Unidos. Conforme Huse e Cummings (1985 *apud* RODRIGUES, 2007), no fim de 1979, deu-se início a

uma nova fase na elaboração de temáticas da QVT, período em que teve influência do atrativo das metodologias de gestão usadas no Japão, país que venceu a crise de maneira irretocável.

Chiavenato (2004) elucida que a QVT une duas perspectivas: a reivindicação dos funcionários, associada ao bem-estar e contentamento no trabalho; e as vantagens a que as organizações são interessadas, como produtividade e qualidade. Com o propósito de alcançar altos índices de qualidade e produtividade, as organizações precisam de colaboradores motivados que se envolvam ativamente nas atividades e que sejam recompensados de forma justa. A QVT abrange alguns componentes, como: satisfação laboral; possibilidade de carreira; reconhecimento por resultados; remuneração e benefícios; relacionamento; ambiente de trabalho; autonomia; colaboração.

Há diversos conceitos e padrões para a expressão Qualidade de Vida no Trabalho, entre os quais foram escolhidos cinco para serem expostos nesta pesquisa, como pode ser visto no Quadro 1. Os conceitos pertencem aos autores a seguir:

Quadro 1. Conceitos de qualidade de vida no trabalho

AUTORES	CONCEITOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
Walton (1973)	Estabelece preocupação com o resgate de valores humanos e ambientais, que vêm sendo desprezados em benefício da evolução tecnológica, da produtividade e do desenvolvimento econômico.
Werther e Davis (1983)	São esforços para aperfeiçoar a qualidade de vida que procura tornar os cargos mais produtivos e suficientes.
Nadler e Lawler (1983)	É entendida como um modo de refletir a respeito dos sujeitos, do trabalho e das organizações.
Fernandes (1996)	A administração dinâmica e fundamental de recursos físicos, tecnológicos e sócio psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, influenciando no bem-estar laboral e na produtividade das empresas.
Bom Sucesso (1998)	Termo utilizado para analisar as condições de vida urbana, englobando transporte, saneamento básico, lazer e segurança, emoções, sentimentos dos indivíduos e outros.

Fonte: Adaptado de Silva e Demarchi (1997)

Categorias do Modelo de QVT de Walton (1973)

O professor Richard Walton (1973), autor de um dos modelos de Qualidade de Vida no Trabalho, sugere oito categorias teóricas que são úteis para a classificação definitiva da QVT, como base para estudos realizados com colaboradores de organizações. As especificações de cada categoria podem ser vistas no Quadro 2.

Quadro 2. Critérios e indicadores de qualidade de vida no trabalho

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
1. Compensação justa e adequada	Salário justo. Ganhos proporcionais.
2. Condições do trabalho	Jornada de trabalho razoável. Ambiente físico seguro e saudável.
3. Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia relativa. Informações sobre o processo total do trabalho.
4. Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira. Crescimento pessoal. Segurança de emprego.
5. Integração social na organização	Ausência de preconceitos. Valores comunitários.
6. Constitucionalismo	Direitos trabalhistas. Liberdade de expressão.
7. O trabalho e o espaço total de vida	Papel balanceado no trabalho. Estabilidade de horários. Tempo para lazer da família.
8. Relevância social do trabalho na vida	Imagem da empresa. Responsabilidade social da empresa.

Fonte: Adaptado de Walton (1973)

A Celesc

Fundada em 1955, as Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. (Celesc) são sociedades de economia mista atuante nas áreas de geração, transmissão e distribuição de energia. No ano de 2006, atendendo à legislação do setor elétrico nacional, a empresa foi estruturada como holding, com duas subsidiárias integrais: a Celesc Geração S.A. e a Celesc Distribuição S.A. (CELESC, 2018).

Atualmente, a empresa conta com cerca de 3 mil funcionários e mais de 2 milhões de clientes, apresentando como identidade organizacional:

- Missão: atuar de forma diversificada no mercado de energia, com rentabilidade, eficiência, qualidade e responsabilidade socioambiental.
- Visão: cumprir a sua função pública com rentabilidade, eficiência e reconhecimento da sociedade, com abrangência de atuação nacional e internacional.
- Valores: resultados; inovação; valorização das pessoas; comprometimento; responsabilidade socioambiental; ética; e segurança.

Resultados e Discussão

Nesta etapa, mostrar-se-á a análise de dados referentes ao questionário aplicado na empresa em questão. As perguntas aplicadas convergem para o assunto estudado neste artigo, portanto, referem-se à percepção da influência da qualidade de vida no trabalho a partir do clima organizacional.

A pesquisa foi realizada do dia 2 de agosto de 2018 a 4 de setembro do mesmo ano, entre os funcionários da Celesc com o cargo Atendente. Ao total, 95 pessoas responderam ao questionário, composto por 12 perguntas fechadas e uma aberta, através de formulário disponibilizado na internet.

Na Questão 1, os respondentes expuseram sua faixa etária. Observou-se que a maior parte dos atendentes da Celesc (54,7%) têm de 26 a 35 anos de idade; 25,3% deles têm de 16 a 25 anos; 15,8% têm de 36 a 45 anos; e apenas 0,2% têm 46 ou mais anos de idade.

A Questão 2 foi sobre o grau de escolaridade dos respondentes. A maioria deles (57,9%) colocou ter o Ensino Superior completo, enquanto 17,9% cursou parte do Ensino Superior e 10,5% terminou o Ensino Médio. Havia ainda como alternativas “Pós-graduação”, “Especialista”, “Ensino Médio incompleto”, “Ensino Fundamental completo” e “Ensino Fundamental incompleto”, com número de respostas menos expressivas.

A Questão 3 mencionava o tempo de trabalho na Celesc. Aqui, a maioria expressiva (82,1%) afirmou que trabalha na empresa de um a quatro anos, enquanto 14,7% trabalha 30 anos ou mais. O restante (3,2%) respondeu trabalhar “De 5 a 9 anos” e “De 10 a 19 anos” na Celesc.

Na Questão 4, os atendentes expuseram sua faixa salarial. A maior parte das pessoas (74,7%) afirmou receber de R\$1001,00 a R\$2000,00, enquanto 12,6% colocou receber até R\$1000,00 e 10% receber de R\$2001,00 a R\$3000,00. Apenas 2,2% dos questionados assinalou as alternativas “De R\$3001,00 a R\$4000,00” e “De R\$4001,00 a R\$5000,00”, nenhum deles afirmou receber superior a R\$5000,00.

Com relação aos dados pessoais, observou-se a predominância de pessoas em idade de ascensão em suas carreiras profissionais (26 a 35 anos; 16 a 25 anos), com Ensino Superior completo ou incompleto, salário de R\$1000,00 a R\$2000,00, e, no máximo, quatro anos trabalhando na Celesc.

As questões de 5 a 12 direcionaram a pesquisa ao seu objetivo e tiveram como base prefixal a expressão “Você considera que os funcionários desta empresa...”.

A Questão 5 tratou da qualificação dos funcionários da Celesc. Nesse sentido, a maior parte dos atendentes (53,7%) considera que os funcionários da Celesc são parcialmente qualificados para os papéis que desempenham, enquanto 46,3% entendem que os funcionários são plenamente qualificados.

A Questão 6 foi acerca das ferramentas de trabalho. Aqui, a maioria dos entrevistados (56,8%) acredita que os funcionários da empresa recebem os equipamentos adequados para realizarem suas tarefas, enquanto 43,2% concordam apenas parcialmente com essa afirmação.

A Questão 7 indaga sobre orientação e treinamentos, associados às respectivas funções. De modo geral, os atendentes da Celesc acreditam que os funcionários recebem parcialmente orientação e treinamentos suficientes para trabalhar (66,3%), já 26,3% deles expõem que as orientações e treinamentos recebidos são suficientes, 7,4% discordam totalmente da afirmação.

A Questão 8 está relacionada ao ambiente físico da empresa. Nesse quesito, 50,9% dos respondentes opinaram que o ambiente em que trabalham satisfaz suas necessidades físicas, enquanto outros 44,2% responderam o ambiente físico é parcialmente satisfatório. O restante, 4,9%, afirmou que o ambiente físico em que trabalha não é satisfatório.

Já a Questão 9 estava relacionada ao salário dos colaboradores da empresa em questão. Nesse aspecto, 64,2% dos entrevistados colocaram que recebem um salário justo para a função que desempenham, 34,7% opinou que consideram os salários parcialmente justos e, somente, 1,1% dos funcionários discordou da colocação.

A Questão 10 foi acerca dos relacionamentos interpessoais entre os colaboradores. A maior parte dos atendentes (63,2%) considera que os funcionários da empresa mantêm uma boa relação entre si, ao passo que o restante (36,8%) concorda parcialmente com o questionamento.

A Questão 11 aprofundou-se na questão da valorização dos funcionários. A maior parte dos respondentes (52,6%) opinou que os colaboradores da Celesc são valorizados e recebem benefícios legais pelos seus méritos, enquanto 38,9% concordam de forma parcial a afirmativa e 8,4% discordam totalmente.

A Questão 12 tratou da motivação dos empregados. Com porcentagens de respostas mais distribuídas, 49,5% dos atendentes afirmaram que consideram os colaboradores motivados para trabalhar apenas parcialmente. Por outro lado, 42,1% avalia os funcionários como totalmente motivados e 8,4% entende que os mesmos não têm motivação para trabalhar.

Por fim, na Questão 13, os funcionários puderam justificar suas respostas, caso tivessem discordado de alguma afirmação das questões de 5 a 12. Ao total, foram sete respondentes, com justificativas que englobaram a falta de ambiente físico adequado, como a estrutura das salas e equipamentos ultrapassados, de treinamento e orientações técnicas, e de reconhecimento pessoal.

De modo geral, as respostas foram positivas e ao encontro da teoria estudada. Praticamente todos os resultados apontaram para a satisfação dos critérios indicadores da Qualidade de Vida no Trabalho, estudados em Walton (1973), como salário justo, condições adequadas de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades, integração social na empresa, direitos trabalhistas e relevância social do trabalho.

Por outro lado, a maior parte dos entrevistados demonstrou não estarem plenamente satisfeitos com a orientação e treinamentos suficientes para trabalhar, o que também está presente nos critérios de Walton (1973), com relação ao uso e desenvolvimento das capacidades dos funcionários; e de Chiavenato (2003) quando menciona que a QVT é de interesse tanto por parte dos funcionários quanto pelos empregadores, uma vez que o clima organizacional e a QVT interferem na qualidade e produtividade.

Sabendo disso, compreende-se a diversificação de resultados da Questão 12, que questionou diretamente sobre a motivação dos atendentes da empresa estudada. Neste ponto, as respostas foram mais dispersas entre as alternativas disponíveis, de modo que um número relevante (8,4%) de entrevistados afirmou não se sentirem motivados para desempenhar suas tarefas.

Uma das pessoas entrevistadas justificou de forma objetiva sua dificuldade em realizar as atividades diárias: “Lidando com o público somos a porta de acesso que eles têm com a empresa. Toda novidade lançada no mercado, assim como leis, é questionada diariamente e nem sempre estamos aptos para responder”.

De forma complementar e mais profunda, outro respondente explicou por que a falta de treinamento afeta a motivação para trabalhar: “O pouco treinamento oferecido afeta consequentemente a motivação, pois algumas situações que fogem do cotidiano geram insegurança em relação ao procedimento a ser seguido e fica difícil desenvolver um bom trabalho quando se está inseguro sobre o que fazer”.

Considerando todos os resultados obtidos, entende-se que a organização cumpre seus valores organizacionais e satisfaz, assim, amplamente, os critérios para qualidade de vida no trabalho, interferindo na motivação plena ou parcial de 91,6% dos seus funcionários com cargo de Atendentes.

Além disso, é necessário considerar que o cargo em questão exige atualização técnica apropriada contínua, dadas as velozes transformações no mundo globalizado, como visto em Vergara (2000) e Robbins (2008), o que pode justificar, em partes, a parcela de insatisfação laboral observada neste estudo.

Considerações Finais

O presente artigo, de caráter exploratório bibliográfico em sua maior parte, acrescido do estudo de campo realizado pela autora nas Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. (Celesc), atingiu o objetivo a que se propôs, uma vez que percebeu a existência da influência do clima organizacional sobre a qualidade de vida no trabalho dos atendentes na empresa em questão.

Ainda que apresentem salários médios de dois salários-mínimos e graus de escolaridades razoáveis, a grande maioria dos funcionários reconhece que recebem salários justos para as funções que desempenham, como também são qualificados a exercer suas tarefas, trabalham com bons equipamentos, em ambiente físico seguro e têm boas relações interpessoais entre si. Os entrevistados reconheceram ainda que são valorizados dentro da empresa, resultando, assim, em motivação para trabalhar.

Todas essas colocações vão ao encontro do que foi estudado em Chiavenato (2003, 2004), Siqueira *et al.* (2008), Rodrigues (2007), Robbins (2008) e outros, os quais designaram clima organizacional e qualidade de vida no trabalho, indicando a relação direta entre as definições. Já o modelo de Walton (1973) serviu de fundamento para análise e verificação do estudo de campo feito, uma vez que este autor especifica em oito categorias os critérios para observar a Qualidade de Vida no Trabalho.

A hipótese para a problematização deste trabalho foi, portanto, comprovada por meio dos estudos realizados. Na pesquisa exploratória bibliográfica, obteve-se um embasamento teórico com referências de pesquisadores sobre o assunto analisado, o que deu crédito à pesquisa e ao objetivo mencionado. Já a realização do estudo de campo trouxe a análise para a atualidade, fazendo com que o estudo ficasse mais interessante e tangível, uma vez que foi feito dentro da realidade da autora. Mesmo as empresas do setor elétrico que não foram diretamente pesquisadas, ou as próprias instituições públicas de modo geral, poderão fazer uso desta pesquisa, ao mesmo tempo em que ela será útil para estudos futuros, na medida em que o processo de certificação de qualidade de vida no trabalho nas organizações for recebendo a devida importância.

Referências

BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. São Paulo: Ed. USP, 2006.

CELESC, Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. **Site oficial**. Disponível em: <http://www.celesc.com.br/portal/>. Acesso em: 22 out. 2018.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CRESSWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: E.P.U., 1986.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Afiliada, 2008.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 11. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/84206/186334.pdf?sequence>. Acesso em: 22 out. 2018.

SANTOS, N. M. B. F. dos. **Clima organizacional**: pesquisa e diagnóstico. Lorena: Stiliano, 1999.

SILVA, M. A. D. da; DEMARCHI, R. **Saúde e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Best Seller, 1997.

SIQUEIRA, M. M. M. (Org.) *et al.* **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAMAYO, A. Valores e clima organizacional. *In*: PAZ, M. G. T.; TAMAYO, A. (Orgs). **Escola, saúde mental e trabalho**. Brasília: Editora UnB, 1999. p. 241- 269.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WALTON, R.E.; **Qualidade de Vida no Trabalho**: o que é isto? São Paulo: Atlas, 1973.

OS DESAFIOS DA GESTÃO NO SETOR DE HOSPEDAGEM

The challenges of management in the hosting sector

Julia Ropelato Floriani¹

Simone de Carli¹

Kátia Regina Zummach¹

Resumo: O objetivo deste trabalho é realizar uma pesquisa relacionada ao setor de hospedagem, identificando os vários tipos de meios de hospedagem, fatores que influenciam na decisão de escolha do hóspede, formas de gestão, estratégias de marketing e, dessa forma, conseguir avaliar os desafios que esse setor enfrenta. Por meio de pesquisa bibliográfica e da entrevista com uma gestora da área de meios de hospedagem, conclui-se que é importante o constante aperfeiçoamento para estar sempre buscando formas de se diferenciar diante da concorrência, para se destacar no meio de tantos estabelecimentos, e na prática, se percebe que é preciso muito esforço para conseguir os resultados desejados.

Palavras-chave: Competitividade. Gestão.

Abstract: The objective of this work is to carry out a research related to the lodging sector, identifying the several types of hosting ways, factors that influence the decision of the guest's choice, the management forms, marketing strategies and thus being able to evaluate the challenges that this sector faces. Through a bibliographical research and interview with a manager in the area of means of lodging, it's concluded that it's important the constant improvement to be always searching for ways to excel before the competition, to stand out in the middle of so many establishments, and in the practice it is perceived that it takes a lot of effort to achieve the desired results.

Keywords: Competitiveness. Management.

Introdução

Quando o turista decide fazer uma viagem, uma das principais preocupações é onde se hospedar, pois o turista estará longe do conforto da sua casa, num lugar muitas vezes desconhecido, procurando um lugar para descansar, mas, além disso, ele poderá fazer várias outras exigências. Por isso, os meios de hospedagem têm um papel muito importante quando se trata do turismo. O setor hoteleiro tem crescido muito nos últimos anos, mas também tem enfrentado várias dificuldades. No entanto, não basta apenas a vontade de construir e gerenciar um empreendimento do setor hoteleiro, é preciso ter conhecimento para que se obtenha sucesso nele. É necessário estar preparado para enfrentar as dificuldades, estando em constante atualização para ajustar-se às mudanças do setor e continuar se mantendo competitivo.

Outro importante aspecto que se deve levar em consideração é a hospitalidade, levando em conta que a maioria dos funcionários estará ligada diretamente ao atendimento aos clientes, é necessário possuir um treinamento adequado para que o hóspede tenha uma boa impressão.

O diferencial de um estabelecimento para o outro é o que o torna atraente ou não aos olhos do turista. Entretanto, diante de tanta competitividade, como se tornar mais interessante para conquistar o turista? E o que faz um turista optar por um determinado meio de hospedagem? Como se destacar no meio de tantas ofertas? Como administrar bem esse local e treinar os colaboradores para lidar com os diversos aspectos que se tornam mais evidentes nesse setor de serviços por estar ligado diretamente ao cliente?

¹ Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSELVI – Rodovia BR 470 – KM 71 – nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 – E-mail: vnssmachado@hotmail.com.

Este trabalho pretende analisar o setor hoteleiro em diferentes formas de planejamento para atrair e conquistar os hóspedes e, dessa forma, se manter competitivo dentro desse setor tão complexo e tão importante para o turismo. Serão realizadas pesquisas coletando informações em livros, sites e também através de uma entrevista com uma gestora da área de meios de hospedagem, visando adquirir o conhecimento para debater os assuntos relacionados.

Meios de Hospedagem

A pesquisa é muito importante e pode ser feita por qualquer pessoa, tendo exemplos de que a persistência é muito importante diante das dificuldades, a qual é frisada por Gressler (2003, p. 25):

É importante, neste momento, chamar a atenção para o fato de que a pesquisa não é atividade somente destinada aos gênios. É necessário, também, destacar o valor da persistência e da organização do pesquisador. É bom lembrar, às vezes, a história da própria criação científica. Por exemplo: Thomas Edison fez 1.150 experiências com lâmpada até lograr sucesso. Após 700 tentativas, seu auxiliar recomendou-lhe que parasse, ao que ele respondeu: “Agora tenho que continuar, pois já sei 700 maneiras de como não fazer a lâmpada”.

O Sistema Brasileiro de Classificação do Ministério do Turismo (MTUR) separou sete tipos de Meios de Hospedagem, são eles: Hotel, Resort, Hotel Fazenda, Cama & Café, Hotel Histórico, Pousada e Flat/Apart-Hotel, utilizada a simbologia já consagrada de estrelas para diferenciar as categorias (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2018).

Para entender melhor como funciona cada um desses estabelecimentos vamos analisar as definições de cada um:

- I- Hotel: estabelecimento com serviço de recepção, alojamento temporário, com ou sem alimentação, ofertados em unidades individuais e de uso exclusivo dos hóspedes, mediante cobrança de diária.
- II- Resort: hotel com infraestrutura de lazer e entretenimento que disponha de serviços de estética, atividades físicas, recreação e convívio com a natureza no próprio empreendimento;
- III- Hotel Fazenda: localizado em ambiente rural, dotado de exploração agropecuária, que ofereça entretenimento e vivência do campo.
- IV- Cama e Café: hospedagem em residência com no máximo três unidades habitacionais para uso turístico, com serviços de café da manhã e limpeza, na qual o possuidor do estabelecimento reside.
- V- Hotel Histórico: instalado em edificação preservada em sua forma original ou restaurada, ou ainda que tenha sido palco de fatos histórico-culturais de importância reconhecida.
- VI- Pousada: empreendimento de característica horizontal, composto de no máximo 30 unidades habitacionais e 90 leitos, com serviços de recepção, alimentação e alojamento temporário, podendo ser em prédio único com até três pavimentos, ou contar com chalés ou bangalôs.
- VII- Flat/Apart-Hotel: constituído por unidades habitacionais que disponham de dormitório, banheiro, sala e cozinha equipada, em edifício com administração e comercialização integradas, que possua serviço de recepção, limpeza e arrumação (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2018).

Como podemos observar, são grandes as diferenças de cada estabelecimento e o turista tem uma série de opções para escolher, mas o que pode influenciar nessa decisão? Sobre alguns tipos de formas de diferenciação que possam influir na escolha do turista, Ascanio (2003, p. 16) ressalta que o hotel é um “lar temporário de lazer” e, como tal, deve buscar elementos de diferenciação para competir com os outros hotéis em um mercado de populações finitas. Os elementos diferenciadores são:

1. O conforto, a área e a qualidade arquitetônica, como critérios físicos.
2. A localização do hotel, pois a paisagem, nos hotéis de férias, e as facilidades comerciais próximas, nos hotéis urbanos, agregam valor ao imóvel e às vezes podem transformá-lo em um monopólio natural.
3. A imagem de marca e as vantagens que produz, em uma unidade hoteleira, sua diferenciação comercial.
4. A qualidade dos serviços que a unidade hoteleira oferece, no conceito amplo de qualidade total (ASCANIO, 2003, p. 16).

Observando também outros aspectos, Fernandes e Coelho (2002) avaliam que se um turista viaja a negócio, seu nível de exigências na escolha do meio de hospedagem é diferente de um casal que viaja a lazer, citando o exemplo que este pode optar por serviços complementares, como passeios de charrete ou de cavalo, laguinho com pedalinhas, quadras esportivas, entre outros itens que famílias com filhos pequenos procuram.

Estratégias para marketing hoteleiro

“Do ponto de vista do marketing hoteleiro, os princípios estratégicos básicos residiriam na concentração de esforços para garantir o bom desempenho do papel do equipamento hoteleiro como parte integrante do produto turístico integral” (DIAS; PIMENTA, 2005, p. 218). Os autores citam diversos tipos de estratégias que podem ajudar o setor a identificar os pontos fortes e fracos do estabelecimento. A seguir, algumas dessas estratégias que merecem destaque:

- **Estratégia de custo:** essa prática causa dentro da organização diversas ações voltadas para a promoção da produtividade operacional da empresa, garantindo custos conciliáveis e menores que os concorrentes diretos, sem deixar de lado a qualidade e os principais componentes oferecidos pelos diversos concorrentes e que geram valor ao cliente.
- **Estratégia de segmentação:** é preciso identificar mercados potenciais, que tipo de turista se quer atingir: jovens, idosos, mulheres, solteiros, amantes da natureza, famílias, executivos etc. Com essas características definidas, o hotel pode adequar a sua estrutura e recursos de maneira compatível ao segmento identificado.
- **Estratégia de identificação com o posicionamento da localidade:** é preciso analisar os atrativos da localidade onde o hotel está inserido, analisando os mercados atuais ou potenciais para esses atrativos e as características dos consumidores que buscarão essas acomodações. A partir dessas informações, devem ser criadas propostas que devem ser divulgadas para os potenciais clientes, garantindo seu acesso à localidade e ao hotel.
- **Estratégia de posicionamento:** tendo identificado os segmentos estratégicos de interesse à organização, o hotel deve criar uma proposta de valor único, para que os clientes percebam o seu diferencial em relação aos demais concorrentes do mesmo local.
- **Estratégia funcional:** os administradores precisam ter um conjunto de recursos e formas de marketing que se combinados podem melhorar a sua imagem externa e desenvolver o seu posicionamento. Entre esses recursos destacam-se:

-
- a) Qualidade dos serviços oferecidos ao potencial visitante. Essa qualidade deve ser confrontada com o custo dos serviços, incluindo externalidades negativas como a contaminação do ar, congestionamento do trânsito etc.
 - b) Distribuição dos serviços nos mercados e público-alvo. Dependendo do público-alvo que se deseja atingir, os custos para implantar uma rede de pontos de venda podem ser elevados. Há alguns instrumentos que podem ser adotados e que não oneram muito a localidade nem seus agentes hoteleiros, como a participação em feiras e eventos relacionados com os principais atrativos que a localidade oferece.
 - c) Comunicação interna e externa da imagem da organização.
 - d) Transparência da proposta de valor apresentada e facilidade na comparação entre o valor proposto e o benefício alcançado durante uma estadia do cliente na empresa hoteleira.
 - e) Canais de comunicação eficientes entre os clientes e a organização.
 - f) Foco organizacional compatível com a vocação da localidade na qual a organização está inserida (DIAS; PIMENTA, 2005, p. 220).

A análise das informações disponíveis direciona corretamente a preparação do instrumento, conhecido como plano de marketing, que junta conteúdos relativos à missão da empresa, à análise do ambiente (externo e interno) de marketing, à formulação de metas e ações estratégicas, à organização de um programa de ações e à implementação dessas. A informação certa é muito importante na gestão (RUSCHMANN; SOLHA, 2004).

A base de toda teoria mercadológica é a informação. Se ela falta, é falha, mal trabalhada, incompreendida ou distribuída de forma inadequada, os resultados podem ser desastrosos. Outro fator importante é o repasse das informações para que os resultados sejam alcançados, segundo Ruschmann e Solha (2004, p. 159), o compartilhamento dos resultados de pesquisa entre todos os envolvidos é o que garante o bom resultado do trabalho de gestão de informações e a elaboração de um sistema de inteligência de marketing que seja efetivamente uma ferramenta estratégica de gestão empresarial.

Daí a importância da sintonia fina e continuada, pelo uso integrado da informação, entre as equipes de desenvolvimento e de marketing, no trabalho de criação e gestão de produtos e mercados, também no turismo. É imprescindível que a hotelaria, um dos principais subsetores do turismo, assuma que a informação é a base de todo e qualquer trabalho de planejamento, que, se bem feito, pode garantir o sucesso de produtos e de mercados (RUSCHMANN; SOLHA, 2004).

Gestão

A gestão de qualquer empresa enfrenta obstáculos que precisam ser resolvidos, mas nem sempre é possível prever todas as dificuldades, por isso é preciso ter bastante conhecimento na área para lidar com imprevistos e situações que precisam ser resolvidas. O setor hoteleiro, que está ligado diretamente com os clientes, tem alguns pontos importantes, como a sazonalidade e a preparação dos funcionários para lidar diretamente com os clientes.

Segundo Dias e Pimenta (2005, p. 206), a sazonalidade é uma das características mais importantes para o administrador hoteleiro por não estar diretamente ligada com o produto turístico em si, mas com as características da demanda.

Do ponto de vista de gestão, os empreendimentos que compõem a indústria da hospitalidade, em especial os meios de hospedagem, possuem características que tornam sua administração complexa. A capacidade de ofertar serviços é, em geral, fixa no médio prazo; a sazonalidade obriga a encontrar uma política tarifária adequada para a maximização dos rendimentos; o acompanhamento do desempenho do negócio é fundamental para detectar imediatamente desvios de performance esperada que requeiram a tomada de decisões. O processo decisório deve ser ágil, já que cada vez que se deixa de vender uma diária de hotel ou um assento no restaurante se perde receita que não pode ser recuperada (RUSCHMANN; SOLHA, 2004, p. 151).

O sonho de todo gestor de hotel é ter sempre o hotel cheio, com todas as acomodações reservadas, mas não importa o tamanho do hotel, ele sempre vai enfrentar um período em que os hóspedes simplesmente diminuem, a baixa temporada. É muito importante estudar o que leva a essa situação, para tentar encontrar soluções para reverter isso. Podemos analisar alguns fatores:

- Clima: muitas vezes o litoral do sul do país é influenciado por isso, já em outros locais, em que o clima não muda tanto, não é sentida tanto essa influência. Da mesma forma que hotéis na Serra costumam lotar no frio e no verão a demanda diminui.
- Fatores econômicos: quando o país está sofrendo uma crise econômica, muitas vezes o setor turístico sente os reflexos.
- Período de férias: nesse período, normalmente, há um aumento significativo, mas posteriormente acontece uma queda.

Esses são apenas alguns possíveis motivos, mas o que importa é identificar a causa e planejar formas de atrair clientes nesses períodos, podendo promover promoções, eventos e buscando novas formas de atrair os hóspedes.

O serviço de hotelaria é intangível, não se armazena, não se transporta e, quase sempre, para ter êxito, deve ser muito pessoal. Supõe a necessidade de administrar as “evidências” de que o cliente sairá satisfeito com o que o hotel lhe oferecerá, em troca do pagamento de uma tarifa (é a hora da verdade). Todo funcionário de hotel faz uma arbitragem entre assegurar utilidades para a empresa que o emprega e satisfazer a clientela. Todos os funcionários de um hotel são vendedores que estão em cena e que foram treinados para servir com eficiência, elegância e prudência (ASCANIO, 2003, p. 60).

A qualidade de serviços não está somente na uniformidade dos processos, mas sim em atender o que o cliente espera. Por isso, é importante compreender o que satisfaz ou não os clientes para que se obtenha qualidade nos serviços prestados, conjuntamente deve se adequar os procedimentos para atingir esses pontos, dessa forma se presume um incessante trabalho. Estudar continuamente a opinião do cliente e adotar um sistema de coleta de dados sobre a qualidade, que ajude na tomada de decisão, é fundamental para conseguir uma atividade com um desempenho maior (RUSCHMANN; SOLHA, 2004, p. 35).

Quando o pagamento da hospedagem turística (ou porcentagem do gasto total) não pressionar seriamente o orçamento de férias dos turistas, em relação ao que denomina conduta habitual do mercado, diremos que o turista satisfaz, equilibradamente, sua necessidade de hospedagem turística, do ponto de vista econômico. No entanto, para alcançar, além disso, o equilíbrio da satisfação recreativa, será necessário que o hotel, ao oferecer suas instalações e serviços a uma tarifa correspondente ao mercado, ofe-

reça também os requisitos mínimos quanto à organização funcional de seus espaços, o número de quartos ou lugares ótimos, a dotação e a qualidade dos serviços e o respeito a uma simbologia estética que seja coerente com as expectativas do hóspede, que deseje se alojar em um imóvel que mantenha a harmonia com a paisagem que o rodeia (ASCANIO, 2003, p. 25-26).

Uma boa forma de mostrar aos profissionais que o esforço deles faz diferença para o sucesso do empreendimento é mostrando os resultados das avaliações positivas que são recebidas dos clientes e depois pedir a opinião dos funcionários sobre os quesitos que não foram muito bem avaliados, para que apontem possíveis soluções. A motivação também é extremamente importante, alguma forma de bônus ou presente para que os funcionários se sintam valorizados, motivados e mais confiantes para ir além.

A Rotina de um Hotel na Prática

Em entrevista com uma gestora de um meio de hospedagem, um *ecoresort* na cidade de Nova Petrópolis, ela avaliou que seu estabelecimento se diferencia dos outros pelo fato de estar numa área que foi construída pensando na sustentabilidade e preservando a natureza do local. Nesse hotel, alguns bangalôs mantiveram as árvores junto a construção ou no meio dela para preservá-las. A fauna e flora local foram preservadas e possuem trilhas ecológicas que são protegidas por todos. Foi pesquisado e observado que no site do Ministério de Turismo (2018) não constam *Ecoresorts*, só Resort. Conforme verificado no livro de Ascanio (2003), podemos citar a paisagem do hotel e a preservação da natureza como um diferencial.

Foi apresentado no material pesquisado dos autores Dias e Pimenta (2005) que, como na maioria dos hotéis, esse também sofre com a sazonalidade. Para esse hotel, o pior período são os meses de janeiro e fevereiro, exceto no carnaval, a gestora analisa também que o fator econômico influencia muito e relata que quando começaram a ideia era apenas receber casais, um estilo diferente, com os bangalôs criando um clima aconchegante e romântico, mas não conseguiram ter o lucro adequado para manterem só esse estilo, então, construíram outros tipos de acomodações, passando a atender também famílias e posteriormente começando a trabalhar com eventos, como aluguel de espaços para a realização de casamentos.

Uma forma de marketing que utilizam é a de manter o contato com os hóspedes após a saída do hotel, enviando e-mails com as promoções e dando um desconto para quem já se hospedou com eles. A gestora contou que no início tentaram anunciar em revistas, jornais e em grandes centros através das caixinhas de correio, porém não obtiveram grande êxito, com a criação do site notaram uma maior procura, passando a anunciar no Booking e no TripAdvisor. Entretanto, ela analisou que a melhor propaganda é a boca a boca, o cliente satisfeito sempre volta e indica o hotel para os amigos. Nos primeiros anos do hotel, havia uma ficha de pesquisa da satisfação dos hóspedes, mas muitos não gostavam de preenchê-la, então, adotaram uma caixinha de reclamações e sugestões como forma de deixar todos à vontade. É possível observar que a estratégia de marketing que melhor se encaixa com esse hotel, baseando-se nos autores Dias e Pimenta (2005), é a Estratégia Funcional.

Conforme argumentam os autores Ruschmann e Solha (2004), o acompanhamento do desempenho do negócio é muito importante. No hotel citado, toda segunda-feira, a equipe de gerência se reúne e faz uma avaliação do que está acontecendo no hotel e o que precisa ser melhorado, essas informações são repassadas para cada chefe de setor, que as transmite aos funcionários de cada área. O recrutamento é feito pelo responsável de cada setor que, posteriormente, repassa o escolhido para o RH, no qual são checados todos os documentos e, estando

tudo certo, o novo colaborador é contratado e treinado pelo responsável do setor que o vai monitorar. Oferecem como benefícios aos funcionários: plano de saúde, extensivo à família e de baixo valor; vale alimentação; e alojamento para os funcionários que moram longe. Benefícios esses, para atrair e manter os funcionários. Nesse hotel, prima-se pela qualidade de atendimento e serviços oferecidos.

Metodologia

O tipo de pesquisa escolhida foi a bibliográfica, a pesquisa bibliográfica foi feita através de leitura de materiais disponibilizados na internet e de livros. Os dados foram coletados separando as informações e temas, levando em consideração a sua relevância. O conjunto de materiais foi analisado e posteriormente o trabalho foi escrito com base na discussão do tema. Foi utilizada a prática real, na qual foi feita uma entrevista com uma gestora de hotel e os dados coletados foram descritos e comparados com opiniões de autores pesquisados.

Considerações Finais

Com os estudos feitos, pode-se observar que é grande a diversidade de tipos de meios de hospedagem e, para se destacar, é preciso buscar diferenciais para que o seu empreendimento seja o escolhido, investindo na qualidade dos produtos oferecidos, tanto na prestação de serviços como também na criatividade em busca de diferentes maneiras que façam o cliente ficar satisfeito com o local selecionado para se hospedar. Para que isso ocorra, é preciso investir em processos de gestão adequados, buscando constante aperfeiçoamento e bom atendimento, que é primordial na conquista de clientes fiéis.

A sazonalidade faz com que sejam necessárias medidas para lidar com a baixa temporada, buscando diferentes formas para atrair hóspedes nesses períodos e também em achar outras alternativas para manter o estabelecimento em épocas de baixa ocupação.

Pode-se concluir que no setor dos meios de hospedagem é necessário estar sempre inovando para se destacar entre tantos concorrentes, é preciso estar preparado para lidar com as diferentes situações que acontecem no dia a dia, é fundamental ter uma boa gestão e investir em profissionais capacitados para que o cliente fique satisfeito e para que o empreendimento seja viável e dê o retorno esperado para os gestores.

Referências

ASCANIO, Alfredo. **Turismo e Planejamento Hoteleiro: Avaliação Econômica e Ambiental**. São Paulo: Papirus, 2003.

DIAS, Reinaldo; PIMENTA, Maria Alzira (Org.). **Gestão de Hotelaria e Turismo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

FERNANDES, Ivan Pereira; COELHO, Marcio Ferreira. **Economia do Turismo: Teoria e Prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

GRESSLER, L. A. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. São Paulo, Loyola, 2003.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem**. Disponível em: <http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/Sobre.action>. Acesso em: 7 mar. 2018.

RUSCHMANN, Doris; SOLHA, Karina Toledo (Org.). **Turismo uma visão empresarial**. São Paulo: Manoele, 2004.

A INFLUÊNCIA DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM E SAZONALIDADE NO FLUXO TURÍSTICO EM CAMPO GRANDE – MS

The influence of hosting and seasonality means on tourist flow in Campo Grande – MS

Sandra Filipa da Cunha Alegre Quesada Rodrigues¹

Maria Angélica Magalhães Lopes¹

Resumo: Neste estudo, foram abordados dois temas diretamente ligados ao fluxo do Turismo, os meios de hospedagem e a sazonalidade hoteleira. Pretende-se, deste modo, elucidar quanto às classificações e categorias dos estabelecimentos receptivos, bem como exemplificar algumas medidas utilizadas na baixa temporada, que poderão servir de guia e aplicadas por muitas organizações (hotéis, restaurantes, empresas etc.) em situações idênticas. Para que este trabalho fosse possível, foram feitas pesquisas bibliográficas, bem como se realizou uma entrevista com o Gerente do Hotel Deville Prime Campo Grande, adicionando valor a esta pesquisa. Verificou-se que, atualmente, diferente de outrora, existe uma variedade imensa de tipos de estabelecimento de hospedagem capaz de satisfazer os desejos e necessidades dos mais diversos públicos, o que impacta diretamente no movimento e fluxo do turismo de uma cidade. Foi salientado também a importância de investir em planos estratégicos que “driblem” a sazonalidade fazendo com que a mesma seja sutil e facilmente superada por quem recepciona seus clientes/turistas.

Palavras-chave: Sazonalidade. Meios de hospedagem. Fluxo turístico.

Abstract: In this study, two themes were discussed directly related to the flow of tourism, the means of lodging and the hotel seasonality. The aim is to elucidate the classifications and categories of the receptive establishments, as well as to exemplify some measures used in the low season, that can be used as a guide and applied by many organizations (hotels, restaurants, companies etc.) in identical situations. To make this work possible, bibliographical research has been done, as well as an interview with the manager of the Deville Prime Campo Grande Hotel, adding value to this research. It has been found that today, unlike in the past, there is an immense variety of types of lodging establishment, capable of satisfying the wishes and needs of the most diverse publics, which directly impacts on the movement and flow's tourism of a city. It was also stressed the importance of investing in strategic plans that “dribble” the seasonality making it subtle and easily surpassed by those who welcome their clients/tourists.

Keywords: Seasonality. Accommodation. Tourist flow.

Introdução

Ao abordarmos assuntos como meios de hospedagem e sazonalidade hoteleira, automaticamente os relacionamos ao Turismo. O Turismo é uma atividade antiquíssima que vem se intensificando e aprimorando ao longo das décadas, remetendo-nos assim, por exemplo, para o *Grand Tour* na Europa, em que os estudantes da burguesia viajavam com o intuito de enriquecer seus conhecimentos e complementar sua educação. Lembrando também das mais remotas civilizações, nas quais o próprio homem já viajava para tentar sobreviver, alimentar-se e se adaptar consoante às mudanças climáticas e às oferendas agrícolas da estação. São, no entanto, os Romanos, os pioneiros das viagens a lazer, de férias, indo ao encontro dos atrativos da época. Não podemos esquecer que o principal motivo de deslocação entre continentes e viagens mais longas naquele tempo se devia a fatores religiosos, quando ocorre a consolidação do Cristianismo.

Foi no período Imperial, no Brasil, que o fenômeno Turismo se inicia, com a abertura dos portos, a presença da corte e a chegada de imigrantes. Com a intensificação e evolução das viagens e deslocamentos mundiais, surge a necessidade de criar lugares, estruturas ou cômodos para abrigar os viajantes durante o período da jornada. É devido a essa nova era de aventuras

¹ Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSELVI – Rodovia BR 470 – KM 71 – nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 – Site: www.uniasselvi.com.br

pelo mundo que começam a surgir os mais diversos tipos de meios de hospedagem, a fim de suprir as necessidades de acolhimento para quem deixava sua terra natal em busca de novas descobertas.

Esses viajantes, seja por quais motivos estivessem viajando (comércio, doença ou mudança), sempre precisavam de um pouso de tempos em tempos. Essa dinâmica ocorria porque as viagens naquela época eram feitas a pé ou a cavalo. Das duas formas não se podia extrapolar uma distância ideal por dia de viagem (GUZELA, 2014, p. 24).

No entanto, ao contrário da tendência atual e emergente, as pessoas daquela época não escolhiam, nem tinham preferências, relativamente ao local onde iriam pernoitar, conforme relata Guzela (2014, p. 25), “uma característica unânime desses viajantes era a falta de exigência destes em relação à qualidade dos locais em que se hospedavam ou se alimentavam”. Hoje em dia, é bem diferente da realidade de outrora, os viajantes e turistas estão cada vez mais exigentes.

É a partir da estabilização da economia nacional, por volta do início dos anos de 1990, que se verifica o aumento da demanda por hospedagem no Brasil, o que contribui para a diversificação e amplificação da atividade turística. Com o crescimento do fluxo turístico, e consequentes solicitações e exigências, houve a necessidade de buscar mais especialização e profissionalização, bem como reestruturar e modernizar as instalações/edificações. “A hotelaria brasileira, diante desse cenário, não só investe na hotelaria convencional, mas também procura alternativas que visem a um melhor faturamento, preocupando-se em atender às necessidades de um mercado exigente e cada vez mais competitivo” (DIAS; PIMENTA, 2005, p. 239).

Absorver e aplicar o uso de novas tecnologias para proporcionar maior satisfação e comodidade ao hóspede faz-se necessário, além de promover destaque num mercado turístico tão concorrido, conforme acentua o Gerente Geral do Hotel Deville: “[...] o apartamento também, além de todo o aspecto tecnológico que a gente aplicou, tem televisão *Smart Tv* de última geração, Wi-Fi de primeira linha, são produtos para um público realmente diferenciado [...]”. O ramo hoteleiro convive diretamente ao longo do ano com o desafio presente da baixa temporada. Nesse sentido, é fundamental e imprescindível estar programado, munidos de estratégias e planos para que essa fase delicada possa ser ultrapassada com sucesso, maximizando lucros e diminuindo custos, oferecendo a mesma consistência e padrão de serviços e atendimento exercidos durante o período de alta ocupação.

A sazonalidade também pode interferir na qualidade do serviço, caso a gerência não consiga manter um quadro de funcionários treinados e motivados durante o ano todo. Dificilmente a gerência atingirá o padrão de qualidade exigido pelo cliente do terceiro milênio, cuja percepção varia de acordo com sua personalidade, educação e origem (DIAS; PIMENTA, 2005, p. 240).

Com este trabalho pretende-se salientar a influência dos meios de hospedagem e sazonalidade na movimentação e oscilação do fluxo turístico na cidade de Campo Grande. Analisar-se-á o impacto na taxa de ocupação hoteleira, bem como os desafios encontrados para combater um período de baixa temporada. Esta pesquisa é enriquecedora e importante, pois tem como intuito tentar mostrar que é possível manter uma estabilidade durante todo o ano, e entender quais as medidas e estratégias possíveis eficientes e aplicáveis para que se alcance resultados satisfatórios e realísticos em períodos de baixo fluxo turístico. Serão abordados tópicos pertinentes ao tema do trabalho citado, nomeadamente meios de hospedagem, suas classificações, bem como os desafios e obstáculos encontrados na sazonalidade da indústria hoteleira, assim

como estabelecer soluções viáveis para reagir a isso. Como base para este estudo, foram consultadas bibliografias em livros, artigos e publicações on-line, o estudo acadêmico do semestre, além de vários autores com suas opiniões e argumentos, que são imprescindíveis referenciar para autenticar e validar o conteúdo do trabalho realizado.

Passando para a pesquisa prática aplicada, será realizada uma entrevista com o Gerente Geral do Hotel Deville Prime em Campo Grande, o que tornará a pesquisa qualitativa mais fundamentada na coleta de dados diretamente da realidade do ramo hoteleiro e proporcionará clareza e autenticidade ao objetivo proposto do trabalho. Este acaba por ser uma realização exploratória, no qual se procura adquirir informações, dados e conhecimentos sobre o assunto tão peculiar da hospitalidade turística. Inicialmente, será abordada a classificação dos meios de hospedagem e sua influência impactante ou não no fluxo turístico, tentando, depois, explicar o fenômeno sazonalidade e seus desafios perante a rede hoteleira. Ao nos depararmos com a realidade dos acontecimentos turísticos de uma cidade, referenciando aqui a cadeia hoteleira Deville, temos a percepção nítida de como o Turismo é uma atividade flexível, adaptável, empreendedora e em expansão por todo o mundo a todo o vapor, é sem dúvida uma atividade econômica e marcante do século XXI.

Meios de Hospedagem: conceito e suas classificações

Quando citamos os meios de hospedagem falamos de lugares, espaços direcionados ao dormitório de pessoas que viajam, quer seja a negócios ou a lazer, independentemente do período da jornada. Hospedar alguém implica muito mais que uma simples cama dentro de quatro paredes, envolve toda uma estrutura e serviços capazes de proporcionar aos seus hóspedes uma sensação de bem-estar, segurança, higiene e principalmente satisfação, como se estivessem em casa. Requer atenção, sensibilidade e a capacidade de se colocar no lugar do outro, como hóspede.

Podemos entender como hospitalidade a capacidade do ser humano de receber bem os outros. É uma forma de manter o convidado à vontade, com níveis de conforto e privilégios aos quais está habituado em sua casa. Está inscrito na hospitalidade o conceito de bem receber. Para que um hospedeiro possa receber seu hóspede de forma adequada, é importante que uma característica seja levada em consideração: a empatia (GUZELA, 2014, p. 21).

A hospedagem, diante da diversidade e exigente demanda, se expande em variados tipos de acomodações para atender necessidades e características específicas de cada cliente. Meios de hospedagem são estabelecimentos que possuem licença de funcionamento para prestação de serviços, expedida por autoridades competentes. Estes poderão oferecer numerosos serviços, desde o básico como alimentação até serviço de transfer, entretenimento, serviço de lavanderia, salão de jogos etc. Deste modo, esclarecido o conceito de meios de hospedagem, será abordado como são classificados e para qual público cada categoria se direciona, mediante o Sistema Brasileiro de Classificação (SBClass), a partir de 2008, consagrada pela simbologia de estrelas para diferenciar as categorias de meios de hospedagem (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2008).

Hotel

É o exemplo mais representativo e conhecido no âmbito da hospedagem. Geralmente, classificado de uma a cinco estrelas, de acordo com o conforto, luxo e serviços oferecidos, existe a cobrança diária da estadia, variando o valor, consoante aos aspetos referenciados an-

teriormente. Engloba um serviço de recepção, alojamento temporário em unidades habitacionais individuais, com ou sem alimentação. Esse tipo de alojamento não se destina a um único segmento de cliente. Pode hospedar um turista mochileiro como um empresário de negócios (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2008).

Resort

Classificado com as mais altas estrelas de quatro a cinco, além do mais completo, é muito procurado por famílias e por quem quer realmente passar um tempo com qualidade passível de relaxamento e lazer fora dos grandes centros urbanos. Geralmente, são localizados em áreas de natureza privilegiada pela exuberante paisagem, influenciando a sensação de bem-estar de quem por lá se hospeda. Dispõe de uma infraestrutura de lazer e entretenimento, estética e atividades físicas (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2008).

Hotel Fazenda

Atribuídas de uma a cinco estrelas, esse estabelecimento localiza-se normalmente no ambiente rural, no qual todo o entorno se cerca de natureza, decoração e estilo rústico, oferecendo ao hóspede a possibilidade de participar da “vida do campo”, por exemplo, ordenha de gado, pesca, passeio a cavalo. Semelhante ao Resort, esse é escolhido por pessoas que querem tranquilidade, contato com a natureza e um tempo longe da agitação da cidade (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2008).

Cama & Café

Mais particular e familiar, essa categoria está classificada entre uma e quatro estrelas. São residências particulares no qual os proprietários, apesar de lá habitarem, colocam um ou mais cômodos (máximo três) para uso turístico, nesse estabelecimento está incluso o café da manhã e a limpeza do local. A Inglaterra é um dos países que aderiu sem restrições a esse tipo de hospedagem, já no Brasil as coisas são diferentes. Ambiente familiar, serenidade, ambiente acolhedor e comida caseira é o que procuram os hóspedes desta acomodação (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2008).

Hotel Histórico

Nesta categoria, o edifício, a estrutura em si, reflete toda uma história preservada na própria construção, que pode ser original ou restaurada consoante à necessidade. Classificada de três a cinco estrelas, algum fato histórico-cultural importante ocorreu nessa edificação, que remete ao passado de quem lá se hospeda. Temos como exemplo o Copacabana Palace, no Rio de Janeiro, que foi inspirado nas construções hoteleiras da Riviera Francesa ou o Hoshi Ryokan, em Komatsu, Japão, considerado um dos hotéis mais antigos do mundo, que ficou famoso por possuir uma fonte de água termal com propriedades de cura (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2008).

Pousada

Semelhante a um hotel, este é mais modesto em tamanho e caracteriza-se pela disposição horizontal, comportando no máximo 30 unidades habitacionais e 90 leitos, dispondo de recepção e restaurante, podendo ser uma alternativa de hospedagem mais acessível para quem não quer gastar muito sem que isso represente um déficit de atenção, cuidado, apuro e excelência. De uma a cinco estrelas são atribuídas a esse tipo de alojamento, sendo diversificado o público que se hospeda aqui, entre eles, famílias, jovens, idosos viajando em excursões etc. (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2008).

Flat/Apart-Hotel

Esta categoria de hospedagem está direcionada para famílias ou grupos de amigos que viajam juntos. Essa construção inclui dormitório, cozinha equipada, banheiro, sala para proporcionar um ambiente mais familiar mesmo estando longe de casa. É administrado e comercializado por uma empresa que possua serviço de limpeza, recepção e arrumação. Aqui a rotina de cozinhar, assistir um programa de TV na sala ou jogar um jogo entre amigos é aceitável mesmo que em férias. Classificado de três a cinco estrelas, é uma ótima opção para quem quer dividir custos e economizar (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2008).

Mediante todas essas classificações e explicações, podemos deduzir que os meios de hospedagem, com suas estruturas e particularidades direcionada para diversificados público-alvo, têm influência também no fluxo turístico de uma cidade, gerando renda e postos de trabalho. Cada tipo de hotel atrairá determinado público, com suas individualidades e características.

Testemunhado presencialmente que a decoração do Hotel Deville atrai bastante e chama a atenção, devido a sua robustez e imponência arquitetônica, mesclando natureza com modernidade e decorações com personalidades típicas da região, como objetos decorativos indígenas, salas de reunião com nomes nativos e quadros gigantes de índios localizados no foyer do auditório que captam inevitavelmente olhares curiosos, estupefatos de deslumbramento.

Figura 1. Arquitetura e decoração do Hotel Deville Prime, Campo Grande – MS



FONTE: <<https://www.deville.com.br/hotel/deville-prime-campo-grande>>. Acesso em: 16 abr. 2019.

Figura 2. Ambiente e estrutura natural do Hotel Deville



FONTE: <<https://www.deville.com.br/hotel/deville-prime-campo-grande>>. Acesso em: 16 abr. 2019.

Pode-se afirmar que mediante a diversidade de público-cliente existente atualmente, os meios de hospedagem englobam de tudo um pouco, desde a infraestrutura, passando pela gastronomia típica, decoração regional e finalizando com o atendimento em excelência, gerando, com certeza, influência no fluxo turístico da cidade. O turista sai em busca de experiências novas, desconhecidas até então, e quando idealiza/determina um local de visita constrói expectativas acerca deste. Referente a uma pesquisa em Hong Kong sobre satisfação do hóspede em relação à qualidade dos serviços “[...] o fator apontado como mais significativo foi a qualidade de atendimento dos funcionários, seguido da qualidade das instalações [...] o atendimento deve ser visto como essencial para a satisfação do cliente [...]” (DIAS; PIMENTA, 2005, p. 90).

Um exemplo disso é o Hotel Deville Prime, no qual o encantamento pela decoração natural com toques indígenas, culinária envolta na própria história cultural da cidade, por exemplo, sopa paraguaia proveniente do Paraguai, o *sobá* vindo da influência da colônia japonesa, arroz carreteiro que surge das viagens dos boiadeiros levando as boiadas de uma terra para a outra etc., é visível a satisfação de quem se hospeda por lá e como ressalta o Gerente Geral do hotel: “[...] nós também possuímos uma gastronomia diferenciada, os nossos pontos de venda e o mix de produtos que oferecemos são bem diversificados agradando muito o cliente, mas eu penso que o principal recheio é realmente quando falamos de atendimento”.

Sazonalidade, Estratégias e Desafios

A sazonalidade é um dos maiores receios na hotelaria, e isso é uma realidade comprovada. Ela se apresenta anualmente em qualquer tipo de hospedagem, é uma época em que a taxa de ocupação cai, quer seja devido a férias escolares, à variação climática, à natureza da atividade em que se encontra envolvido, por exemplo, agropecuária, estância de neve, praia etc. No entanto, a forma como se reage a essa fase, faz toda a diferença para que os impactos não sejam avassaladores e o prejuízo evidente, conforme afirma Soares (2013, s. p.): “o problema bate repetidamente à porta de cada destino regional no final do mês de setembro. Em vez de se fechar a porta e ignorar o problema até ao verão seguinte, devemos combatê-lo com concentração de esforços de todas as entidades envolvidas”.

Manter uma consistência a nível de prestação de serviços durante o ano inteiro é um desafio, mas sem focar nisso, a perpetuação e sucesso da atividade poderá estar comprometida,

pois nesta época é comum dar-se férias aos colaboradores ou mesmo reduzir o quadro laboral. É preciso planejar e gerar novas oportunidades para atrair os hóspedes num período de baixa movimentação turística. Relativamente, a discrepância e a oscilação da taxa de ocupação, entre alta e baixa temporada, primeiramente terá que estipular e designar onde ocorre e qual período se iniciam e terminam. Uma vez identificado esse ciclo, é preciso agir. Classificado entre os dez melhores hotéis do Brasil, o Deville Prime Campo Grande tem que lidar anualmente com uma diminuição da sua taxa de ocupação, em torno de 20% no primeiro trimestre do ano. Segundo as palavras do gerente do hotel: “Se nós formos pegar aqui entre janeiro, fevereiro e março, nossa média de taxa de ocupação está na faixa de 45 a 50% na baixa temporada, já nos meses de melhor movimento, que é entre março e novembro, nós variamos entre 60 a 70% a taxa de ocupação, então, essa é a diferença clara de um momento de baixa para alta”.

Uma das estratégias mais utilizadas e praticadas na hotelaria, para ultrapassar um momento crítico como a baixa temporada, é sem dúvida a redução do preço da diária. Quem viaja por esse período, além de ser outro tipo de público/cliente (famílias), procura menores preços, pois o número de pessoas aumenta e difere comparando a um cliente de negócios, que normalmente viaja sozinho. É nesta época, também, que se encontram passagens mais baratas e lugares mais vazios. A gerência confirma que esse é o principal artifício para superar um período de baixa ocupação, “[...] normalmente fazemos atrativos a nível de promoções de diárias, porque o público se transforma, saindo do convencional, que é o executivo para fazer negócios, e começa a vir aquele padrão de famílias, que vêm em trânsito ou vêm visitar a cidade, pagando normalmente as suas despesas do próprio bolso, não é uma empresa que está por trás. Por isso, essa negociação e essa atração de uma tarifa mais convidativa são melhores”.

Poderá se pensar junto a redução do custo da diária, estipular um pacote, uma promoção que se direcione às famílias, como exemplo citado pelo Gerente Geral, “na *Promo Family* que fizemos esse ano, estendemos a política para dois adolescentes até 16 anos de idade, com uma tarifa mais convidativa e especial. Com isso, conseguimos encaixar uma família de até 4 pessoas, como nós temos *double-double* no mesmo apartamento, pode ser feito com uma tarifa superespecial”.

No entanto, é necessário ser cauteloso com essa diminuição de valor de tarifa para que se consiga obter lucro mesmo em períodos em que os gastos serão mais elevados, por exemplo, no inverno. Investir em propaganda e marketing, para ofertar e divulgar essas mesmas promoções, é fundamental, optando sempre pelo apoio de novas tecnologias para conseguir atrair a atenção do possível e futuro cliente. Requer, também, pensar em trabalhar com parcerias e sentido de oportunidades, em campanhas on-line, por exemplo, e nas redes sociais, nas operadores locais etc., conforme afirma Hayes e Ninemeier (2005, p. 265), “[...] o marketing são todas as atividades desenvolvidas para aumentar a consciência do consumidor e demanda, por meio da promoção e propaganda do hotel [...]”.

Outra estratégia que poderá ser adotada e passível de ser um sucesso, é aproveitar, por exemplo, um acontecimento anual na cidade que ocorre em períodos de baixa movimentação turística e proporciona dentro do mesmo contexto ao hóspede/cliente o evento. Citemos o caso da cidade de Campo Grande – MS, na qual ocorre o Festival do Peixe, em março. Os meios de hospedagem poderiam fazer durante esse tempo um “minifestival” em suas instalações para que, aqueles que estão hospedados, possam experimentar e vivenciar um pouco desse festival sem ter que se ausentar do local, trazendo, dessa maneira, mais proveito financeiro para o hotel.

Podemos afirmar que o turismo de eventos/negócios é um mitigador da sazonalidade hoteleira, deste modo, o investimento em eventos, para ultrapassar essa fase mais complicada, é uma ótima aposta. É imprescindível que se tenha conhecimento do que acontece na cidade

durante esse período para que se possa analisar um possível evento a ser realizado. A realização de eventos em um hotel pode atrair mais turistas e movimentar mais esse meio de hospedagem. Digamos que um grupo de pessoas vêm para determinado evento nas premissas do próprio hotel, ficam encantados com a beleza da cidade ou conforto e cordialidade dos colaboradores, que tencionam em breve retornar ao mesmo, mas a lazer com a família, ou seja, uma situação originou o desejo de outra, num futuro próximo, a do retorno. Na entrevista com a gerência, é salientado que “[...] nós estamos buscando fazer aqui na região, não só na baixa temporada, mas o turismo de eventos, que é o grande foco da região, o grande talento da região, é o ponto que estamos procurando incentivar mais [...] o evento em si dá uma diferenciada na taxa de ocupação [...] quando temos um evento de bom porte dentro do hotel ou na cidade dá uma ‘inchada’, desta maneira, conseguimos uma melhor performance de diária média e de ocupação”.

A figura a seguir exemplifica algumas das promoções e sua divulgação que o hotel oferece nas redes sociais e no próprio site do Deville, objetivando contornar os períodos de sazonalidade e atrair possíveis hóspedes e clientes. Muitas dessas promoções referem-se à redução de valores na tarifa, fazendo as reservas nas datas específicas para o período em vigor.

Figura 2. Promoções no Deville Prime em Campo Grande



Fonte: <<https://www.deville.com.br/hotel-deville-prime-campo-grande/promocoes-hotel-deville-prime-campo-grande/>>. Acesso em: 16 abr. 2018.

Conclusão

Como constatado, os meios de hospedagem e a sazonalidade turística influenciam diretamente o fluxo do turismo em qualquer localidade. Neste estudo, foi dado como exemplo a cidade de Campo Grande – MS, nomeadamente o Hotel Deville Prime. Com a evolução e o progresso dos meios de hospedagem ao longo dos séculos, no intuito de atender às diversas necessidades dos clientes, surgem os mais variados meios de hospedagem e suas classificações. Verifica-se a necessidade de especialização e sofisticação na indústria hoteleira numa sociedade cada vez mais exigente. Cada tipo de hotel, com suas características particulares, será atrativo para determinado público, influenciando seu movimento turístico.

Por outro lado, a sazonalidade é um fenômeno anual presente em qualquer meio de hospedagem, independentemente de categorias, estrelas e classificações, isso fica bem explícito nesta pesquisa em que verificamos as estratégias que os estabelecimentos têm que desenvolver e aplicar para ultrapassar essa fase tão delicada, que é a baixa temporada, para que não haja pre-

juízo. Surge, simultaneamente, o desafio de manter a consistência nos serviços prestados tanto nessa época como em período de alta ocupação por parte das entidades receptoras ao cliente/turista.

Referências

DEVILLE, Hotel Deville Prime Campo Grande. **Promoções**. Disponível em: <https://www.deville.com.br/hotel-deville-prime-campo-grande/promocoos-hotel-deville-prime-campo-grande/>. Acesso em: 16 abr. 2018.

DIAS, Reinaldo; PIMENTA, Maria Alzira. **Gestão de Hotelaria e Turismo** (on-line plataforma Pearson). São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

GUZELA, Guilherme. **Gestão de Meios de Hospedagem** (on-line plataforma Pearson). Curitiba: InterSaberes, 2014.

HAYES, David K.; NINEMEIER, Jack D. **Gestão de Operações Hoteleiras** (on-line plataforma Pearson). São Paulo, 2005.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Classificação de Meios de Hospedagem**. 2008. Disponível em: <http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/Sobre.action>. Acesso em: 25 abr. 2018.

SOARES, José Paulo. **Os desafios da sazonalidade nos destinos turísticos**. Jornal da indústria do Turismo (on-line), 10/2013. Disponível em: <https://www.publituris.pt/2013/10/04/os-desafios-da-sazonalidade-nos-destinos-turisticos/>. Acesso em: 15 abr. 2018.

Apêndice A – Transcrição da entrevista

Gerente Geral do Hotel Deville Prime Campo Grande – MS acerca da sazonalidade hoteleira e os meios de hospedagem.
Entrevista realizada em: 11 abr. 2018.

Pesquisador (P) – Relativamente à sazonalidade hoteleira, quais as estratégias que são utilizadas pelo Deville para combater esse fenômeno delicado de baixa movimentação turística e presente anualmente?

Entrevistado (R) – Nós somos um hotel que tem um foco muito ligado ao *business*. E o *business* acontece normalmente, no Brasil e no mundo a fora, entre março e novembro de todo o ano. É o período que chamamos de alta temporada. O período de baixa temporada é dezembro, janeiro e fevereiro, então nesses meses nós normalmente fazemos atrativos a nível de promoções de diárias, porque o público se transforma, saindo daquele convencional, que é o executivo para fazer negócios, e começa a vir aquele padrão de famílias, que vêm em trânsito ou vêm visitar a cidade, pagando normalmente as suas despesas do próprio bolso, não é uma empresa que está por trás. Por isso, essa negociação e essa atração de uma tarifa mais convidativa é melhor. Em nossa tarifa promocional, nós convenciamos o seguinte: *single* ou *double* é feito no mesmo valor, justamente facilitando a vida de um casal, nós estendemos um pouco a questão da política de gratuidade sobre menores de idade. Então, durante esse período, um menor de idade, até 10 anos, entra como cortesia de diária no mesmo apartamento dos pais.

Fazemos normalmente uma espécie de tarifa chamada de *Promo Férias* que é justamente buscando não só uma criança como cortesia, mas uma segunda criança de até dez anos pagando um valor diferenciado. Na *Promo Family* que fizemos esse ano, estendemos a política para dois adolescentes até 16 anos de idade, com uma tarifa mais convidativa e especial. Com isso, conseguimos encaixar uma família de até 4 pessoas, como nós temos *double-double* no mesmo apartamento, é feito com uma tarifa superespecial. Essa, basicamente, é a promoção que nós fazemos de baixa temporada.

P – Que critérios foram analisados e quais são as bases tomadas pelo hotel (diretoria/gestor) para chegar ao modelo de edificação e estrutura como o Deville?

R – Na realidade o Deville tem as três bandeiras que é o *Prime*, que é um produto *Up Scale*, o *Business*, como um produto *Mid Scale*, e o *Express*, como produto econômico. A grande tendência do Deville, e a única que tem mais sucesso, é justamente a das bandeiras *Prime* em que a infraestrutura do hotel é mais robusta. Vai desde a construção, por exemplo, do apartamento com um modelo que nós temos aqui entre 25 a 28m², como áreas sociais mais amplas, por exemplo algumas situações como *fitness center*, área de piscina, pontos de vendas de gastronomias mais definidos, e isso tudo é um modelo de negócios para um produto *Up Scale*. Além disso, aqui, por exemplo, como a última geração dos Deville, nós aplicamos também uma outra situação que foi a de além de termos áreas bem dimensionadas, foi aplicado melhor essa parte de decoração interior, pode ser observado que essa parte de decoração de interiores é uma coisa que chama a atenção também.

P – Podemos considerar o turismo de eventos/negócios um mitigador da baixa temporada/ocupação?

R – Sim, é o que nós estamos buscando fazer aqui na região, não só na baixa temporada, mas o turismo de eventos, que é o grande foco da região, o grande talento da região, é o ponto que estamos procurando incentivar mais, achamos que Campo Grande tem um grande potencial para isso, precisa ser melhor explorado, melhor divulgado e, é claro, se conseguirmos trazer eventos bons para esse período de baixa temporada ajuda muito, principalmente a rede hoteleira.

P – O Deville Prime Campo Grande está posicionado entre os dez melhores hotéis do Brasil, para que isso seja uma realidade, acredito que há um conjunto de fatores que influenciam, até que ponto a infraestrutura básica e turística do Deville incide sobre esse destaque?

R – Acreditamos que tem alguns fatores que fizeram com que ganhássemos esses prêmios, o principal deles, sem dúvida nenhuma, é a estrutura do prédio em si, como falamos, é um prédio moderno, que tem um nível de decoração de ambientes bem diferenciados, o apartamento também além de todo o aspecto tecnológico que foi aplicado, tem televisão *Smart Tv* de última geração, Wi-Fi de primeira linha, são produtos para um público realmente diferenciado, nós também possuímos uma gastronomia diferenciada, os nossos pontos de venda e o mix de produtos que oferecemos são bem diversificados agradando muito o cliente, mas eu penso que o principal recheio é realmente quando falamos de atendimento. Hoje, o Deville se destaca nesse aspecto, o corpo de gestão dele, o corpo de colaboradores que hoje temos e que atua em relação à aderência do cliente em qualquer momento, o cliente tem essa percepção dessa diferença quando compara com outros produtos, então, é um conjunto de fatores, desde a infraestrutura que nós temos, essa parte decorativa, gastronomia diferenciada e o atendimento.

P – Considerando então os períodos de baixa temporada anual, qual a média de taxa de ocupação do Deville e a discrepância relativamente ao restante da temporada?

R – Se nós formos pegar aqui entre janeiro, fevereiro e março, nossa média de taxa de ocupação está na faixa de 45 a 50% na baixa temporada, já nos meses de melhor movimento, que é entre março e novembro, nós variamos entre 60 a 70% a taxa de ocupação, então, essa é a diferença clara de um momento de baixa para alta. Conforme falei, o evento em si dá uma diferenciada na taxa de ocupação, é possível observar que em meses que não consideramos de baixa temporada, quando temos um evento de bom porte dentro do hotel ou na cidade dá uma “inchada”, desta maneira, conseguimos uma melhor performance de diária média e de ocupação.

PERSPECTIVAS REFERENTES AO MODELO DO ENSINO A DISTÂNCIA

Outlook on the distance education model

Tulio Kléber Vicenzi¹

Ana Maria Stolfi¹

Resumo: A Educação a Distância (EAD) é a mais nova modalidade de ensino integrada por meio da tecnologia, em que o acadêmico não estuda somente dentro da sala de aula para realizar suas atividades acadêmicas, mas também, através da autoaprendizagem por meio de seu notebook, tablete ou smartphone, em casa, ou em qualquer lugar que tenha acesso à internet. Cada vez mais, novos modelos de EAD, são apresentados no mercado, cada um com suas especificações. Tendo a presença de um professor-tutor responsável pela intermediação entre o professor, o tutor presencial e o acadêmico. As perspectivas da EAD estão cada vez mais aguçadas quando se refere à qualidade do ensino, sendo cada vez mais exigida pelo Ministério da Educação, para assim apresentar um ensino superior de qualidade. A pesquisa tem como objetivo identificar essa nova perspectiva de ensino. Este artigo foi realizado de forma qualitativa ao método de pesquisa bibliográfico, sendo possível identificar o novo modelo da EAD.

Palavras-chave: Educação a Distância. Perspectivas. Ensino. Professor-tutor. Tecnologia.

Abstract: Distance education (EAD) is the newest mode of teaching integrated through technology, in which the academic does not only study within the classroom to carry out his academic activities, but through self-learning through his or her notebook, tablet or smartphone, at home, or anywhere that has internet access. More and more new models of ODL are presented in the market, each with its specifications. The presence of a tutor is responsible for the intermediation between the teacher, the tutor and the academic. The prospects of EAD are increasingly sharpened when it refers to the quality of education, and is increasingly required by the Ministry of Education, in order to present quality higher education. The research aims to identify this new perspective of teaching. This article was carried out in a qualitative way to the method of bibliographic research, being possible to identify the new model of the EAD.

Keywords: Distance Education. Perspectives. Teaching. Teacher-tutor. Technology.

Introdução

A modalidade de ensino a distância (EAD) e a qualidade na educação do nível superior é uma das perspectivas dos alunos na busca de uma instituição idônea para a concretização dos seus estudos acadêmicos. Com o grande crescimento do ensino a distância, a preocupação com a qualidade se tornou um ponto-chave para que o aluno escolha uma instituição de ensino para estudar. Com a melhora da tecnologia no Brasil, principalmente em locais isolados, os alunos estão iniciando sua educação por meio da EAD, pois, para aqueles que estão em uma localização distante de uma instituição presencial, esse modelo se tornou o melhor caminho para buscar o conhecimento e, conseqüentemente, a graduação acadêmica.

A procura por esse modelo de ensino se tornou popular pelo motivo de a mensalidade estar ao alcance de muitos assalariados de baixa renda, encontrando a oportunidade de uma certificação do nível superior para obter o crescimento profissional e pessoal.

As variedades de novas estratégias para o ensino a distância estão sendo, constantemente, desenvolvidas para melhoria do modelo na educação a distância, obtendo como potencialidade a tecnologia como principal instrumento para alcançar esse desafio de ensino, que se

¹ Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSELVI – Rodovia BR 470 - Km 71 - no 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89080-057 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 – Site: www.uniasselvi.com.br

tornou popular nos últimos anos. Contudo, existe a necessidade de qualidade de ensino, com professores capacitados e motivados para esse processo de ensino, diferente do modelo presencial que demandam novas tecnologias. Nesse modelo, o acadêmico deve se autodisciplinar com relação ao tempo determinado para os momentos de aprendizagem, pois, com o tempo que determinará para os estudos, não haverá a presença do professor presencial, somente on-line, dessa forma, esse modelo define o autoaprendizado.

Existe a preocupação dos educadores com relação a esse modelo de ensino, pois está sendo considerado como um estudo de memorização, não de aprendizagem. Com as mudanças que o Ministério da Educação (MEC) solicita, obteve-se uma grande melhora com aumento das notas no conceito de cada Instituição. Ainda existe diversidade sobre o modelo de aprendizagem da EAD entre os docentes, portanto, o presente trabalho irá tratar das perspectivas referentes ao ensino a distância.

A pesquisa será qualitativa no método de caráter documental, que tem como fonte de pesquisa a internet (artigos, blogs, revistas, teses e dissertação), a fim de identificar as sugestões e as opiniões dos artigos estudados sobre a EAD.

Educação a distância

A educação a distância vem sustentando-se através dos anos como um novo conceito de ensino e aprendizagem, em que o aluno estuda em casa. Esta é uma maneira de levar o conhecimento aos locais mais extremos do nosso país, em que muitas vezes, para chegar a estes locais, são necessários vários dias e noites pelas rodovias, e muitos locais apenas através do transporte marítimo. Com a tecnologia cada vez mais perto dessas regiões remotas, o ensino a distância começou a se destacar e a levar ensino para pessoas que, muitas vezes, possuíam um grande anseio de uma formação acadêmica, mas não havia como fazê-las.

Com o passar dos anos, o conceito de EAD foi chegando a esses locais de difíceis acessos, apresentando um novo modelo de ensino e, conseqüentemente, ao desenvolvimento educacional e cultural das mais diversas raças, etnias, gêneros de pessoas almejando o aprendizado.

Segundo o Decreto nº 2.494, de 10 de fevereiro de 1998, “Educação a distância é uma forma de ensino que possibilita a autoaprendizagem, com a mediação de recursos didáticos sistematicamente organizados, apresentados em diferentes suportes de informação, utilizados isoladamente ou combinados, e veiculados pelos diversos meios de comunicação”.

O ensino a distância teve seu início com a necessidade de ampliação no processo de ensino e aprendizagem, essa modalidade foi constituída emergente pelo modelo que é apresentado, ou seja, pela flexibilidade que propõe facilidade de acesso como praticidade, flexibilidade, facilidade de acesso ao sistema do ensino a distância pelo AVA (Ambiente Virtual Acadêmico) e a autoaprendizagem do acadêmico.

A EAD apresenta as mais diversas contribuições, pois alcança grandes distâncias geográficas, oferecendo oportunidades de formação profissional, proporcionando interação entre estudantes e professores por meio das tecnologias disponíveis, tornando flexível a dinâmica do ensino e aprendizagem. Com esse modelo de ensino, o próprio aluno possui a flexibilidade de horário para estudar, a sua disponibilidade independe da sua localização, sendo possível acessar o ambiente virtual de estudos de qualquer aparelho que tenha conexão à internet, ou seja, smartphone, computador, notebook ou tablet.

Levando em consideração que a EAD é uma estratégia de inovação pedagógica, em que vem ganhando espaço como opção de ampliação ao acesso dos indivíduos, dos mais variados níveis educacionais, há a oportunidade de realizar principalmente o Ensino Superior. Segundo Nunes (1994), a Educação a Distância, sem riscos de reduzir a qualidade da aprendizagem,

busca atender aos alunos de forma eficiente, mesmo com a ampliação da clientela, pois, geralmente, com uma quantidade grande de estudantes, o ensino é individual e depende única e exclusivamente do aluno o interesse em estudar.

Nessa modalidade, o papel do professor como mediador de ensino não está sozinho e muito menos o aluno, apesar de não estarem no mesmo espaço (ALMARAZ, 1999). Contudo, existe uma dinâmica de interação com videoaula, programas de ensino, materiais de aprendizagem instrucionais, segundo o plano de ensino ou a ementa que foi adicionada àquele curso.

A tecnologia tem o papel fundamental na aplicação da modalidade de ensino em EAD, pois seu enriquecimento é por meio de videoaulas, objetos de aprendizagem e, principalmente, leitura do livro didático, que priorizam o entendimento da disciplina que está sendo efetuada no momento. O acadêmico deverá sempre acessar sua sala virtual para acompanhar o andamento da disciplina, os trabalhos para entregar, a data da avaliação e as datas dos encontros presenciais.

Por um tempo, a EAD era vista com muita desconfiança por parte da comunidade com relação aos cursos oferecidos, no entanto, essa tendência tem mudado, pelo credenciamento das instituições junto ao Ministério da Educação pelo motivo das certificações, monitoramento e avaliação da qualidade que os cursos a distância no Brasil passaram a ter. O diploma de conclusão tem a mesma validade de um curso presencial, como está no Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005, que regulamentou a equivalência integral entre diplomas presenciais e a distância, garantindo a estes validade em todo o território nacional. Não existe diferença entre os diplomas, muito menos informando se o curso é a distância ou presencial.

De acordo com Leite, Vieira e Sampaio (1997, p. 38), a EAD contém alguns princípios e ações referentes ao ensino a distância, que são necessários apresentar:

- Flexibilidade, permitindo mudanças durante o processo, não só para os professores, mas também para os alunos.
- Contextualização, satisfazendo com rapidez demandas e necessidades educativas ditadas por situações socioeconômicas específicas de regiões ou localidades.
- Diversificação, gerando atividades e materiais que permitam diversas formas de aprendizagem.
- Abertura, permitindo que o aluno administre seu tempo e espaço de forma autônoma.

Para que o ensino a distância tenha qualidade, é necessário que o educando tenha responsabilidade e disciplina aos estudos. Um problema encontrado é o alto índice de desistência, e tudo indica que o motivo é por não ter um entendimento adequado ao modelo de ensino a distância. Uma das vantagens do ensino a distância é promover uma aprendizagem continuada, com isso, esse modelo proporcionou grandes avanços na formação do estudante. Essa modalidade de ensino possui uma expressiva contribuição na formação e/ou capacitação dos docentes tanto para a Educação Básica como para a Educação Superior. O Ministério da Educação avalia que a prática dessas políticas de ensino a distância, na formação dos docentes dessa modalidade de ensino, vem apresentando favorável viabilização à qualificação. É importante salientar que a EAD é capaz de ser uma condição importante para a socialização e a democratização do conhecer.

O papel do professor no ensino a distância

Mesmo que o ensino seja a distância, é necessária presença de um professor, para desenvolver métodos que façam o aluno adquirir conhecimento. O professor é a peça central do ensino/aprendizagem, tão necessário nos dias atuais como no passado. Indiferente na EAD como na modalidade presencial, a aprendizagem somente será bem-sucedida quando existir a interação entre professor e aluno, ou seja, um estudante entusiasmado, orientado por um professor qualificado, e que propicie o alcance do sucesso no processo de ensino com qualidade.

O professor tem um papel importante, seja dentro de uma sala no modelo presencial, ou o modelo a distância on-line, sendo uma garantia no processo educativo que ocorre entre os estudantes. Esses processos, com interação e aprendizagem, poderão se tornar mais qualificados e proveitosos, com a necessidade de alcançar a compreensão e facilitar a aprendizagem, através das tecnologias de comunicação.

A tecnologia deverá estar associada a três tipologias para a interação professor/aluno: interação do aluno com o conteúdo; interação com o instrutor; e interação com outros alunos. Na EAD, normalmente há necessidade de novas questões que se colocam diante da possibilidade do professor e dos alunos efetuarem um maior grau de interatividade. Cada qual possui uma responsabilidade, a do professor é facilitar e dar ao ambiente de aprendizagem aspectos pessoais e sociais da comunidade on-line, com o intuito de que o resultado da experiência seja bem-sucedida.

Segundo Tapscott (1998), os docentes e alunos poderão passar para um novo paradigma, geralmente inovados com uma maior eficácia de aprendizado por meio da utilização da mídia digital. Com uma alteração no papel da aprendizagem que era centralizada no professor e passou a ser direcionada ao aluno, não insinua que o papel do docente esteja sendo colocado em um segundo plano, muito pelo contrário, este docente é tão importante quanto é valorizado, sendo seu papel essencial para a construção da experiência do aprendizado.

A utilização das várias mídias no ensino-aprendizagem é bem mais dinâmica com os grupos de alunos, desenvolvendo a interação de debates, pesquisas e compartilhando com projetos científicos. Um problema encontrado no ambiente de EAD é a interação em um fórum, o professor, a partir do desenvolvimento dessa atividade, surge com uma discussão entre os acadêmicos. É importante avaliar as interações entre os alunos, pois significa um maior custo financeiro no desenvolvimento dos cursos a distância, no entanto, demonstra que a qualidade do curso está relacionada ao grau de interatividade em que é proporcionado aos alunos. Na maioria dos cursos a distância, as metodologias são orientadas na informação ou concentradas na questão da interação.

Pode-se perceber que o docente poderá buscar o envolvimento das mais diversas maneiras em suas atividades, porém, pode ficar restrito à pesquisa ou na elaboração de livros didáticos, ou seja, professor conteudista, poderá também estar envolvido na área administrativas com as mais diversas atividades e, se desejar atuar como tutor interno no atendimento ao acadêmico. Portanto, depende da proposta do curso, que pode mudar o papel do tutor e do docente.

Uma das atividades acadêmicas do docente é acompanhar os acadêmicos individualmente nas mais diversas atividades necessárias para a conclusão do curso, muitas vezes com pesquisas e orientação de artigos científicos, isso se torna uma troca mútua de conhecimento.

Vale lembrar que cada monitoramento é individual e, dependendo da demanda, é necessário que o professor esteja preparado para o processo e aprendizagem colaborativa, muitas vezes a mesma pergunta é feita por vários acadêmicos e a resposta acaba sendo igual, portanto, é importante o conhecimento do docente na resposta da avaliação colaborativa a todos os acadêmicos.

O novo professor-tutor

Esse novo modelo de professor mais tutoria, tem como objetivo orientar o aperfeiçoamento progressivo das competências dos acadêmicos, principalmente no sentido profissional, que possui como referência estabelecida no caderno pedagógico, as atividades necessárias para o desenvolvimento através das práticas pedagógicas de forma contínua. O professor-tutor orienta e conduz os exercícios, seja em equipe ou individual, de forma contínua e principalmente dinâmica, para que o acadêmico alcance seus objetivos de aprendizagem.

A função do tutor, no modelo presencial, tem como característica estabelecer o primeiro contato com os acadêmicos, para auxiliar os estudos *in loco*, já o professor-tutor interno a distância estabelece contato com alunos para apoio aos estudos de forma on-line.

O sistema UAB (Universidade Aberta do Brasil) apresenta como tutor presencial aquele “acadêmico com formação superior adequada, que é responsável pelo atendimento dos estudantes no polo, acompanhando e orientando em todas as atividades que envolvem o processo de ensino-aprendizagem”. Já o professor-tutor on-line tem como função um “orientador acadêmico com formação de nível superior adequada que é responsável pelo atendimento pedagógico dos estudantes através dos meios tecnológicos de comunicação (e-mail, fóruns, teleconferências, telefone, entre outros)” (BRASIL, 2009b). Niskier (1999, p. 393) observa, oportunamente, que o papel do professor-tutor é:

- comentar os trabalhos realizados pelos alunos;
- corrigir as avaliações dos estudantes;
- ajudá-los a compreender os materiais do curso através de discussões e explicações;
- ajudar os alunos a planejar seus trabalhos;
- organizar círculos de estudo;
- fornecer informações por telefone, fac-símile e e-mail;
- supervisionar trabalhos práticos e projetos;
- atualizar informações sobre o progresso dos estudantes;
- fornecer feedback aos coordenadores sobre os materiais dos cursos e as dificuldades dos estudantes;
- servir de intermediário entre a instituição e os alunos.

Segundo Niskier (1999, p. 391), “a junção do acadêmico e o professor são considerados no imaginário pedagógico uma influência que torna a tutoria em uma ponte dentro de um sistema de ensino a distância”.

Pode-se perceber que as definições apresentadas referentes ao papel do professor-tutor, vão além do que um simples acompanhamento. O professor-tutor esclarece as dúvidas dos seus acadêmicos, faz o acompanhamento do processo de aprendizagem, faz a correção dos exercícios e retornando sobre o seu desempenho, avalia o acadêmico.

O papel do professor é observar o quanto ele será um bom tutor, no entanto, na perspectiva, Litwin (2001, p. 99) salienta que para um bom docente “a criação de propostas dos exercícios e das atividades sugere fontes de informação alternativas e, conseqüentemente, apoio à reflexão referente aos assuntos, oferecendo explicações em que facilitemos processos de compreensão”. Pode-se observar que o bom tutor presencial tem como objetivo incentivar os acadêmicos a realizar as atividades, auxiliando na resolução, tendo como limitação apenas mostrar a resposta correta.

O processo educativo é, independente de novas ou velhas tecnologias, virtualizante por natureza. Não é básico de toda e qualquer experiência educacional a virtualização dos assuntos de uma determinada matéria? Não é objetivo de professores e alunos extrapolar os limites da certeza e ouvir outras vozes? Não devemos, enquanto professores, fazer com que nossos alunos problematizem questões e busquem de modo permanente ou temporário, atualizar essas questões em respostas que comprovem o alcance de uma determinada ideia sobre o assunto? (LEMOS; PALÁCIOS; CARDOSO, 2007, p. 2).

É importante salientar que tanto o professor, o professor-tutor e o tutor interno fazem parte da EAD, cada um com seus propósitos de alcançar os objetivos de aprendizagem aos alunos, pois, é importante deixar claro quais os limites de cada um, no entanto, o objetivo final é o mesmo, o de acompanhar, orientar e levar o conhecimento ao acadêmico que estuda em casa.

Metodologia

A pesquisa foi desenvolvida em duas etapas, a primeira, a busca pela fundamentação teórica e em seguida a aplicação de um questionário. O modelo de pesquisa utilizado foi a qualitativa seguindo-se as recomendações de Yin (2001), o método usado na pesquisa foi de caráter documental, com o objetivo de aumentar o conhecimento sobre o estudo e com possibilidades de análise sob nova perspectiva. A pesquisa teve como amostra aleatória, realizada pela internet como: artigos, blogs, revistas, teses e dissertação, a fim de identificar qual a opinião dos professores sobre a EAD.

Análise dos resultados

As apresentações dos estudos foram adicionadas no quadro a seguir, sendo adicionado o nome do autor, título do estudo e a conclusão do texto estudado.

Autores	Título	Contribuição
Elvys Patrick Ferreira de Oliveira; Lidiane Melos dos Santos; Leandro de Almeida.	Educação a distância: uma reflexão das dificuldades dos egressos do Ensino Médio das escolas públicas ao ingressarem no Ensino Superior a distância ocasionando a evasão.	No estudo foi percebido que para uma qualidade de ensino e aprendizagem é necessário melhorar a qualidade dos professores e tutores. Também é necessário melhorar o plano de cargos e salários, criando ferramentas para melhorar na qualificação, principalmente no recrutamento e seleção do contratado. “O ingresso do sistema EAD não é preparado para a EAD, os tutores e professores da modalidade também não foram, agora é vivido um período em que professores e tutores que nunca, antes, haviam vivenciado a EAD, ensinam virtualmente alunos que também nunca participaram de tal modelo. Há outro agravante, o fato de que profissionais preparados e titulados via EAD vão trabalhar presencialmente, acontecimento esse que deverá ser tema de grandes pesquisas, já que não se sabe e não se tem ideia do que acontecerá a partir do momento em que, nas escolas públicas, forem formadas por um perfil de professor híbrido, vindo do sistema EAD e do modelo tradicional de sala de aula”.

Patrícia Augusta Pospichil Chaves Locatelli.	Perspectivas de tutores brasileiros com relação ao seu papel e influência no processo de aprendizagem de alunos em cursos a distância.	O artigo apresenta que é necessário, além de melhorar a qualificação dos professores, separar quem é o professor e quem é o tutor, pois, muitas vezes, o tutor está fazendo o papel do professor nos encontros realizados, uma vez semanal ou mensalmente. O ensino a distância ainda está aquém do ideal, pela falta de qualificação dos professores e tutores.
Adriana Regina Sancheverino Losso.	Reflexões sobre a Educação a Distância: o papel do professor-tutor na perspectiva da mediação pedagógica.	Um novo modelo de Ensino é o papel do professor-tutor, ele não é o professor nem o tutor, é um conjunto de ambos. É interessante salientar que essa nova metodologia, poderá auxiliar muito mais no aspecto de ensino a distância, pois esse novo papel tem o intuito de um articulador, facilitador e orientador de mediações, aquele que ajuda a construir o caminho para seus alunos desenvolverem habilidades, buscarem, de forma interativa, novos saberes e uma aprendizagem com autonomia.
Símone Burioli Ivashita.	EAD: o importante papel do professor-tutor.	A autora do artigo apresenta a importância da tecnologia no ensino a distância, para tanto, o papel do professor-tutor vem ganhando espaço através da necessidade de ensinar o aluno, ele não cria as apostilas, mas ele articula e influencia o acadêmico a buscar o autoconhecimento de forma eficiente e eficaz, gerando, assim, uma menor desistência do curso realizado a distância.
Adriana Torres Guedes.	As percepções dos professores sobre o ensino a distância: uma reflexão sobre as teorias pedagógicas e a EAD.	O artigo apresenta as percepções dos professores, mas, o que mais gera incertezas é a tecnologia cada vez mais presente em todos os ambientes de ensino, principalmente na EAD. Muitos professores acreditam que por falta de conhecimento com a tecnologia, o ensino não seja satisfatório, pois, muitas vezes, existem ferramentas que podem ser usadas de forma eficaz, porém, o professor não possui esse conhecimento, ficando acuado com a tecnologia. É necessário um maior número de capacitação que desenvolva o ensino ao professor referente à tecnologia, dessa forma cria uma situação de melhora na EAD.
Jorge Fernando Hermeida.	A educação a distância: história, concepções e perspectivas.	Com a proliferação da EAD como meio de ensino mais facilitado, também existe a necessidade de criar um rigoroso meio de medir a qualidade do ensino, por mais que esse modelo veio para ficar, a necessidade da qualidade é muito maior. Para muitos, o ensino virou um supermercado, em que o aluno entra escolhendo o que deseja aprender, no entanto, é necessária uma maior qualidade de ensino para estar em equilíbrio com o ensino presencial. É importante que o governo e o estado estejam mais atentos ao processo de credenciamento das organizações que desejam implantar a EAD.

Marcos Cesar Cantini; Ana Rita Serenato Bortolozzo; Daniel da Silva Faria; Fernanda Biazetto Vilar Fabrício; Rogério Basztabin.	O desafio do professor frente às novas tecnologias.	Para melhorar a qualidade de ensino na EAD, ainda é colocada em questão a capacidade de o professor trabalhar com a tecnologia, visto que este acha que o computador irá tomar o seu lugar. Na maioria das vezes, os professores são retraídos com a tecnologia e, conseqüentemente, diminui a qualidade do ensino, pela grande dificuldade de realizar as mudanças necessárias, para que coloque em prática as condições ao acadêmico que deseja estudar em casa. Para isso, ainda, são necessárias capacitações para que o professor tenha uma maior contribuição com o auxílio da tecnologia.
---	---	--

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Considerações finais

As novidades na vida acadêmica na EAD não param de crescer, cada modelo ou ambiente busca o melhor conceito de ensino. Portanto, são necessárias mudanças contínuas, principalmente no acompanhamento da tecnologia. Ainda existem muitos professores da vanguarda, que, a princípio, possuem algumas barreiras com a tecnologia, mas a maioria ainda tenta perder esse “medo” para melhorar o ensino e a aprendizagem, seja ele on-line ou presencial.

Atualmente, surge um novo papel na EAD, ou seja, o professor-tutor, ele é uma espécie de orientador seja ele on-line ou presencial, é o que faz a correção dos exercícios, incentiva os acadêmicos a realizarem os exercícios que foram planejados pelo professor da disciplina, este que, por sua vez, nem sempre tem contato direto com o acadêmico on-line, mas nada impede de realizar o atendimento para auxiliar em algum assunto que tenha dificuldades.

A tecnologia ainda é a peça fundamental para que a EAD possa existir, foi o que facilitou o modelo de estudo. É importante incentivar os alunos a buscarem o conhecimento autônomo, para que façam as respostas das provas contextualizando e pesquisando o assunto, evitando, assim, responder por meio de respostas mecanizadas, ou seja, plágios. É comum encontrar plágio em trabalhos acadêmicos, inferiorizando a qualidade do ensino. É importante que o acadêmico tenha interesse em aprender; o professor, o tutor e o professor-tutor têm o papel de incentivar, por outro lado, cabe ao acadêmico buscar o conhecimento.

Por fim, a qualidade do ensino é considerada pela capacitação do professor, que tem o principal objetivo de ensino, pois, ele deverá estar preparado para auxiliar nas dificuldades dos acadêmicos, bem como ser o mediador pela busca do conhecimento dos alunos.

Referências

ALMARAZ, J. Alguns pré-requisitos funcionais dos sistemas de educação a distância. *In: XVII CURSO IBERO-AMERICANO DE EDUCACIÓN A DISTÂNCIA*, 2016, Madri. **Anais...** Madrid: IUED/UNED, 1999.

ALVES, J. R. M. **Atualidades em educação**. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisas e Administração da Educação – IPAE, 2007.

BRASIL. Ministério da Educação. **Competências e responsabilidades**. Brasília, DF: Universidade Aberta do Brasil, 2009b. Disponível em: http://uab.capes.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=74&Itemid=56. Acesso em: 20 maio 2009.

BRASIL. **Lei nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005**. Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2005/decreto-5622-19-dezembro-2005-539654-publicacaooriginal-39018-pe.html>. Acesso em: 2 set. 2019.

BRASIL. **Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1998**. Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e dá outras providências. Brasília. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1998/decreto-2494-10-fevereiro-1998-397980-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 30 ago. 2018.

LEITE, L. S.; VIEIRA, M. L. S.; SAMPAIO, M. N. Atividades não presenciais: preparando o aluno para a autonomia. *In: Tecnologia Educacional*. Rio de Janeiro, ABT. n. 141, p. 36-40, 1997.

LEMOS, A.; PALÁCIOS, M. CARDOSO, C. Uma sala de aula no ciberespaço: reflexões e sugestões a partir de uma experiência de ensino pela internet. **Bahia Análise & Dados**, Salvador, v. 9, n. 1, p. 68-76, 1999.

LITWIN, E. (Org.). **Educação a distância**: temas para debate de uma nova agenda educativa. Porto Alegre, Artmed, 2001.

MEC. Disponível em: <http://www.mec.org.br>. Acesso em: 20 maio 2018.

NISKIER, A. **Educação a distância**: a tecnologia da esperança. São Paulo, Loyola, 1999.

NUNES, I. B. **Noções de educação a distância**. 1994. Disponível em: http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/2010/artigos_teses/EAD/NOCOESEAD.PDF. Acesso em: 27 maio 2017.

PRETI, O. **Educação a distância**: uma prática educativa mediadora e mediatizada. Cuiabá: NEAD/IE –UFMT, 1996.

TAPSCOTT, D. **Geração digital**: a crescente e irreversível ascensão da geração net. São Paulo: Makron Books, 1999.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

COOPERATIVAS DE CRÉDITO: tributação das atividades das cooperativas de crédito

Credit unions: taxation of credit unions activities

Daniela de Freitas da Silva¹

Débora Sbaraini Miranda¹

Gabriella Thalita Lacerda¹

Resumo: As cooperativas de crédito estão em expansão acerca de todo o território, se consolidando e se destacando frente ao cenário financeiro nacional, ganhando credibilidade da população e sendo considerado por muitos administradores um ótimo investimento na atualidade. Neste sentido, o presente trabalho teve como objetivo descrever quais os fatores tornam as cooperativas de crédito diferentes e com relação a outros bancos. Deste modo, daremos ênfase ao tipo de tributação utilizado pelas cooperativas para a sua contabilização. Contudo, diante desses dados, começaremos abordando neste estudo suas principais vantagens e desvantagens, o que a torna mais atrativa em relação às demais instituições financeiras, sua tributação e as leis vigentes, se há algum favorecimento com relação às demais, e como funciona em relação ao retorno das sobras que é a divisão de lucros dentro das cooperativas, e assim compreender o que a faz atrair novos associados todos os dias. Os resultados encontrados sugerem que as cooperativas de crédito são mais vantajosas, levando em consideração as demais instituições financeiras, em que visam primordialmente ao lucro, enquanto as cooperativas preocupam-se em propiciar taxas de créditos menos abusivas.

Palavras-chave: Cooperativas de crédito. Instituições privadas. Contabilidade.

Abstract: The credit cooperatives are expanding over the whole territory, consolidating and standing out against the national financial scenario, gaining credibility of the population and is being considered by many administrators a great investment nowadays. In this sense, the purpose of this paper is to describe what factors make credit unions different from other banks, so we will emphasize the type of taxation used by cooperatives to account for it. However, in light of these data, we will start by discussing its main advantages and disadvantages in this study, which makes it more attractive in relation to other financial institutions, their taxation and current laws, if there is any favoring in relation to others, and how it works in relation to the surplus return that is the division of profits inside the cooperatives, and thus to understand what it does to attract new associates every day. The results suggest that credit cooperatives are more advantageous, taking into account the other financial institutions, where they focus primarily on profits, while cooperatives are concerned to provide less abusive credit rates.

Keywords: Credit unions. Private institutions. Accounting.

Introdução

Neste trabalho, iremos desenvolver um estudo sobre cooperativas de crédito, levando em consideração o tema principal do seminário interdisciplinar, sendo ele a contabilidade nos negócios empresariais. Nossa pesquisa foi feita de acordo com o plano de desenvolvimento da prática, com uma pesquisa real com entrevista e análise documental.

Tivemos como objetivo descrever quais os fatores tornam as cooperativas de crédito diferentes, em relação a outros bancos. Deste modo, daremos ênfase ao tipo de tributação utilizado pelas cooperativas em sua contabilização.

Inicialmente, focaremos três assuntos principais dos quais consideramos mais relevantes dentro das cooperativas de crédito que são as regras e as leis vigentes, sua tributação, atos cooperativos, o que a diferencia das demais, vantagens e desvantagens em relação às outras

¹ Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSSELVI –, Rodovia BR 470 – KM 71 – nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 – Site: www.uniasselvi.com.br

instituições financeiras, demonstrativos de resultados e sua divisão de lucros, conforme termo utilizado pelas cooperativas, o retorno das sobras para associados.

Antes de começarmos, vamos conceituar sobre o que é uma cooperativa de crédito: “uma cooperativa de crédito (ou cooperativa financeira) é uma associação de pessoas, sem fins lucrativos, com natureza jurídica própria, integrante do Sistema Financeiro Nacional e destinada a propiciar crédito e produtos financeiros exclusivamente a seus associados” (SEBRAE, 2017).

Leis e regras vigentes

As cooperativas de crédito, por também serem instituições financeiras, são regidas por normas jurídicas que envolvem a Constituição assim como as demais instituições financeiras privadas que respondem ao Banco Central do Brasil. Elas também estão juntas na gestão temerária, que trata de crimes como colarinho branco, lavagem e corrupção de dinheiro.

Podemos destacar algumas leis básicas de cooperativismo de crédito: Lei nº 4.595/1964 (Política das Instituições Financeiras), Lei nº 5.764/1971 (princípios da cooperativa desde a sua construção, direitos e deveres dos associados) e Lei Complementar nº 130/2009 (Trata do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo).

As instituições privadas oferecem serviços financeiros de todo o tipo, como ações, sociedades e organizações e as cooperativas, além de oferecerem todas essas opções, acabam por oferecer cotas e participação nos lucros, sendo este um dos seus maiores diferenciais.

Tributação

Em razão de sua natureza não lucrativa, as cooperativas de crédito submetem-se a regime diferenciado de tributação. No entanto, em inúmeras vezes são confundidas com bancos, apesar de serem supervisionadas pelo Banco Central do Brasil

Os tributos que são recolhidos pelas cooperativas de crédito são: PIS/PASEP sobre a folha de pagamento; IR, FGTS, INSS, ISS, ICMS, IPI; Contribuição Social, são isentas de Contribuição sobre o Lucro Líquido (CSLL) desde 2005; e do COFINS (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social). Com relação ao Imposto de Renda sobre o Lucro Líquido (RLL), não há incidência nos atos cooperativos.

Referente à tributação para as cooperativas, contribuem com o Imposto Sobre Serviço (ISS), somente se prestar serviços a terceiros, variando de município para município, contribuem com o PIS (Programa Integração Social) de duas formas, nas folhas de pagamentos e sobre a receita bruta, contribuem com o Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), INSS (Instituto Nacional de Seguridade Social), sendo o recolhimento exclusivo da cooperativa, ficando o cooperado sem a obrigação de recolher esse tributo, contribuem com o FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço), somente sendo recolhido para os empregados da cooperativa e também está sujeita à cobrança do ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços) de acordo com a Legislação Estadual nas quais efetuar as operações.

Com relação à cobrança de Contribuição Social e o IR (Imposto de Renda), não será pago pelas cooperativas quando as operações de venda ou serviços forem efetuados entre cooperados (associados), caso contrário, terão que ser tributadas.

A apuração dos tributos devidos deve ocorrer com base no lucro real e pode acontecer também com base no lucro presumido. Já para os cooperados da cooperativa de crédito (associados), estes recolhem apenas o Imposto de Renda da Pessoa Física (IRPF).

Ato cooperativo

Podemos compreender por ato cooperativo, conforme o art. 79 da Lei nº 5.764/71, aquele praticado entre a cooperativa e seus associados, entre os associados e a cooperativa e por cooperativas associadas entre si, com vistas ao atendimento de suas finalidades sociais.

Figura 1. Ato cooperativo



Fonte: SESCOOP/RS (2016).

As sociedades cooperativas são alcançadas pelos institutos da imunidade, isenção e não incidência, com relação aos tributos em espécie e suas respectivas competências, conforme dispõe o Sistema Tributário Nacional (GERIZ, 2004).

Os atos cooperativos são realizados somente entre os cooperados e a cooperativa. Há também os atos não cooperativos, que são os atos realizados entre as cooperativas e os não cooperados.

Conceitualmente, o ato cooperativo não é fato gerador dos tributos sobre o lucro, porém ao praticar o ato não cooperativo, ela deve oferecer o resultado positivo dessas operações à tributação.

Diferenças entre cooperativas e instituições financeiras privadas

Enquadrando-se como instituições financeiras, as cooperativas de crédito não focam seu maior interesse nos lucros, sendo assim, podemos apontar que uma das maiores diferenças entre elas é que na cooperativa os usuários também são proprietários (associados).

Figura 2. Cooperativas de crédito



Fonte: NSC Total (2018).

Figura 3. Instituições financeiras



Fonte: Web Informado (2019).

Deste modo, a escrita contábil das cooperativas de crédito e demais obrigações acessórias não se diferenciam de outras instituições privadas financeiras, sendo que esta segue as convenções e os princípios geralmente aceitos, que estão de acordo com a Lei nº 11.638/07, a Lei nº 11.949/09 assim como as Normas Brasileiras de Contabilidade. A atual legislação determina que, ao final de cada exercício social, a direção da cooperativa deve apresentar com base nos registros contábeis os relatórios, as demonstrações e os pareceres, expressando com clareza, transparência e a situação de liquidez e rentabilidade da organização. Uma sociedade cooperativa tem por obrigação apresentar e publicar as demonstrações contábeis, que deve estar de acordo com a Circular nº 1.561 de 19 de novembro de 1989 do Banco Central do Brasil.

Vantagens

Podemos destacar que uma das maiores vantagens da cooperativa são as cotas-partes, sendo que para ter acesso às cotas, é preciso se associar a uma cooperativa de crédito. As cotas hoje em dia são consideradas um investimento. Enquanto nas demais instituições financeiras se busca o capital, no cooperativismo de crédito o foco é o associado (TROMBKA, 2016).

As cooperativas de crédito podem oferecer os mesmos serviços e produtos da mesma forma que uma instituição financeira privada. Segundo Lund (2014), seguem as principais vantagens:

- boas taxas de aplicação;
- boas taxas nos empréstimos e financiamentos;
- cheque especial, com taxa mais baixa que nos bancos;
- cartão de crédito também com taxas mais adequadas;
- remuneração do capital do sócio até 100% da taxa Selic;
- direito às sobras, apuradas no final de cada exercício social (ano), que são rateadas entre os cooperados na proporção da sua movimentação da cooperativa, principalmente em três itens: dinheiro em conta corrente, aplicações financeiras e empréstimos e financiamentos.

Conforme listado, as cooperativas de crédito oferecem serviços e produtos com as melhores oportunidades com relação às instituições financeiras privadas.

Assim, conseguimos compreender como mais uma vantagem o retorno do capital aplicado (cotas partes) em caso de encerramento de conta ou podendo ser retirado em caso de doença gravíssima. Ao contrário das instituições financeiras nas quais não temos esse retorno, apenas muita burocracia para o encerramento e taxas abusivas.

Desvantagens

Podemos apontar como uma das desvantagens o fato de que como todos os cooperados têm participação nos lucros, uns maiores outros menores, que se a cooperativa não avança conforme o esperado, os cooperados também saem prejudicados.

Como sócio você participa das sobras, mas pode ser chamado em caso de prejuízo. Daí a importância de monitorar os resultados. O Banco Central fiscaliza as cooperativas e exige a transparência dos seus balanços, o que facilita o acompanhamento dos sócios (LUND, 2014).

Também há uma proteção para os cooperados do Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito (FGCoop). Este fundo é o que garante os depósitos e os créditos mantidos nas cooperativas de crédito em caso de intervenção ou liquidação extrajudicial das instituições, sendo o mesmo valor em vigor para os depositantes das demais instituições privadas.

Demonstrativos de resultados

Quanto às demonstrações contábeis, deve ser elaborado de forma mensal o balancete patrimonial analítico. Contendo data-base de 30 de junho, deve ser entregue a demonstração dos resultados do 1º semestre, simultaneamente com o balanço patrimonial analítico. Ao encerrar o exercício anual, é preciso, além dos relatórios da data-base de 30 de junho, a demonstração do resultado do exercício. As demonstrações já mencionadas anteriormente, após serem elaboradas, têm prazo determinado até o décimo dia de cada mês para os balancetes, no mês de

julho, encerramento do primeiro semestre, e em janeiro o encerramento do exercício social até o 15º dia, os quais serão encaminhados para o Banco Central do Brasil, verificando se estão de acordo suas exigências.

As cooperativas de crédito possuem mais um diferencial, em que sua demonstração de resultado de exercício, de acordo com a Resolução do CFC nº. 1013 de 21 de janeiro de 2005 passa ser a demonstração de sobras ou perdas. Ela deve demonstrar, individualmente, a composição do resultado de certo período, considerando os ingressos diminuídos dos dispêndios do ato cooperativo e das despesas, custos e receitas do ato não cooperativo, demonstrados separadamente por serviços, produtos e atividades desenvolvidas pela cooperativa.

As Demonstrações Contábeis divulgadas para os associados são mais extensas, elas seguem as exigências e estruturas impostas pela Lei nº 11.638/07 e as Normas Brasileiras de Contabilidade, que são constituídas por relatórios, demonstrações financeiras e pareceres, nas quais o relatório é de uso do presidente e conselho administrativo para descrever os dados e as informações sobre a situação da cooperativa, podendo elas serem otimistas ou situações pessimistas, de acordo com os números e relatórios apresentados. As demonstrações financeiras que obrigatoriamente devem ser publicadas e divulgadas pelas cooperativas são:

- **Balanço Patrimonial (BP):** sua principal função é exibir a situação financeira da empresa em deliberada época, como a maioria das empresas encerra seu ciclo operacional em dezembro. Os valores das contas que constam no Balanço Patrimonial representam a situação de momento, pois no período subsequente poderão alterar seus saldos, tanto para mais quanto para menos.
- **Demonstração do Resultado do Exercício (DRE):** tem como objetivo apresentar se a empresa obteve lucro ou prejuízo no exercício social. Pelo motivo de ser uma empresa diferenciada, não obtendo como principal meta o lucro, mas sim a ajuda mútua dos seus associados. A DRE para as cooperativas é chamada de Demonstração de Sobras ou Perdas (DSP), mas é somente o nome que modifica, sua estrutura segue as definidas pela Lei nº 6.404/76 e suas alterações.
- **Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC):** é apresentado de duas formas, o modelo de DFC direta, em que são analisadas somente as entradas e saídas de dinheiro do caixa, isto é, as movimentações que modificaram o caixa. Já na DFC indireta, são apresentadas as movimentações operacionais que aconteceram na empresa.
- **Demonstração de Sobras ou Perdas Acumuladas (DSPA):** seu papel principal está relacionado à apresentação das mudanças ocorridas com as sobras ou perdas da empresa, contrapondo com os resultados obtidos no exercício social atual em relação ao anterior. Adaptando a Lei nº 6.404/76 das Sociedades Anônimas para as cooperativas em seu art. 186 fica a seguinte estrutura: (1) o saldo do início do período, os ajustes de exercícios anteriores; (2) as reversões de reservas e as sobras e perdas do exercício; (3) as transferências para reservas, as sobras a distribuir, a parcela das sobras incorporada ao capital e o saldo ao fim do período.
- **Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL):** sua função se constitui em informar quais foram as principais mudanças que ocorreram no Patrimônio Líquido do último exercício social para o atual. Essa demonstração descreve todas as mudanças que ocorreram no Patrimônio Líquido de um ano para outro, esclarecendo as origens das contas e deixando o fluxo das contas o mais transparente possível.
- **Notas Explicativas:** são fundamentais para o esclarecimento das transações feitas pela empresa. São usadas principalmente para explicar mudanças do patrimônio líquido e dos resultados do exercício. São esclarecimentos de grande relevância às demonstrações financeiras,

sendo parte integrante delas. Podem ser expressas tanto na forma descritiva como em quadros analíticos, ou englobar outras demonstrações, se forem necessárias para evidenciar os resultados e a situação financeira da cooperativa. A cooperativa apresenta em Notas Explicativas, algumas informações, por exemplo: qual foi a data-base da elaboração das demonstrações financeiras, quais foram os critérios utilizados para os cálculos de depreciação, amortização, entre outros.

- Pareceres: mesmo não estando enquadradas como empresa de capital aberto, as cooperativas precisam ser analisadas por auditores independentes, para assim formular um parecer sobre as demonstrações que serão divulgadas. Os auditores independentes são contratados para efetuar a análise nas Demonstrações Financeiras, e verificar se elas estão de acordo com os princípios de contabilidade. Vale lembrar que as Demonstrações Contábeis, que são publicadas pelas cooperativas, não se diferenciam em nada das outras empresas. Uma diferença entre as cooperativas e as outras sociedades empresariais é a tributação, pelo motivo das cooperativas serem isentas, somente são tributadas quando ocorrem movimentações consideradas por atos não cooperativos.

Divisão de lucros: sobras

As sobras constituem as economias da cooperativa para os associados e, no final de cada ano exercício, são distribuídas de acordo com o valor das operações realizadas por cada cooperado, ou seja, tendo-se sobras ao final de cada exercício, a cooperativa acaba recebendo recursos para seu fortalecimento e para distribuição dos associados.

É evidente que a cooperativa precisa obter bons resultados para arcar com seus custos e ainda dividir com os cooperados as sobras e esta divisão será proporcional. Quanto mais se utiliza, maior é a participação nos resultados (TROMBKA, 2016).

Se houver sobras, estas deverão ser rateadas entre os associados, de acordo com sua produção de bens ou serviços por eles entregues ou prestados, bem como em função do volume de fornecimento de bens de consumo e insumos, dentro do exercício social, do qual foi apurada a sobra, salvo deliberação em contrário pela Assembleia Geral.

Se houver perdas no exercício social e o Fundo de Reservas criado especificamente para a cobertura de perdas não for o suficiente para a sua cobertura, o saldo remanescente deverá ser rateado entre os associados, na forma do estatuto social (JC CONTABILIDADE, 2010).

O saldo remanescente é a dívida que o fundo de reservas não conseguiu cobrir, que por sua vez vai ser repassado aos cooperados para a cobertura das suas obrigações sociais financeiras da cooperativa. Contudo, é obrigação das cooperativas divulgarem os resultados no final de cada período, sejam semestrais ou trimestrais.

Metodologia

A metodologia aplicada foi baseada em pesquisas em livros na biblioteca de nosso polo, buscas na internet em sites confiáveis, Google acadêmico e diálogos entre a equipe. Nossa pesquisa teve por objetivo ser uma análise documental e explicativa, com uma abordagem direta de compreender como funcionam na prática as cooperativas de crédito e se realmente é cumprido o que é repassado para seus associados e seus novos membros.

Com as informações obtidas, pudemos fazer um comparativo entre as cooperativas de crédito e as tradicionais instituições financeiras presentes no mercado há décadas.

Considerações finais

As cooperativas de crédito têm muitas vantagens a oferecer para as pessoas que procuram fazer o dinheiro render mais, que estão em busca de um investimento, pois elas prestam serviços aos sócios (associados) e fazem o dinheiro gerar em torno dela, oferecendo serviços de forma vantajosa.

De modo inicial, nossa pesquisa tinha o objetivo de apresentar as vantagens e as desvantagens para os associados, entender sobre o retorno das sobras, como funciona a divisão de lucros e também sua eficácia com relação às outras instituições. Conseguimos alcançar nosso objetivo, pois, ao longo de nossa pesquisa, identificamos que há uma diferença com relação às cooperativas, sendo elas vantajosas para os cooperados, oscilando conforme sua movimentação e valores aplicados.

Outro ponto importante é saber que seu funcionamento é assegurado pela Constituição Brasileira outorgada pelas leis que regem seus princípios e política para as cooperativas. Com isso, as cooperativas obtêm uma legislação voltada somente para este assunto e com resoluções importantes que definem a base da tributação, dependendo do tipo de ramo de atuação.

A tributação é diferenciada para as cooperativas de crédito e não há incidência de imposto sobre o resultado final do capital social no caso das cotas-partes e o retorno das sobras. No entanto, os rendimentos de aplicações financeiras dos associados na cooperativa sujeitam-se à incidência do IRRF, já que a legislação tributária reconhece prerrogativas apenas para o resultado coletivo da atividade cooperativa. Por terem legislação única, as cooperativas de crédito não são abrangidas pelo plano simples.

Com relação à contabilização e às Demonstrações Contábeis, que são publicadas para os associados, concluímos que são mais extensas, seguindo as exigências e as estruturas impostas pelas normas brasileiras de Contabilidades, sendo: Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC), Demonstração de Sobras ou Perdas Acumuladas (DSPA), Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL), Notas Explicativas e Pareceres. Desta maneira, sempre "mapeando" as oscilações de sua riqueza ou tornando válido o ativo e o passivo das cooperativas de crédito, atualizando sempre o patrimônio líquido.

Notamos que a principal diferença de uma cooperativa de crédito e uma instituição privada é exatamente que as instituições financeiras visam acima de tudo ao lucro, enquanto as cooperativas, como o próprio conceito define, não possuem fins lucrativos, sendo destinada a propiciar crédito com taxas menos abusivas.

Por fim, entendemos que as cooperativas de crédito continuam sendo uma ótima opção para a aplicação do dinheiro, tendo em vista que elas oferecem muitas vantagens aos seus associados. Ela faz o dinheiro girar dentro da própria cooperativa, render cada vez mais, fazendo com que apliquemos a contabilidade em nosso dia a dia, que é justamente fazer com que as pessoas tenham o controle sobre os seus rendimentos, para que assim os cidadãos tenham uma vida mais confortável, vendo o dinheiro como seu aliado.

Referências

- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Circular nº 1.561 de 29 dezembro de 1989**. Demonstrações Financeiras. Elaboração, Remessa, Publicação e Auditoria. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/41794/Circ_1561_v1_O.pdf. Acesso em: 30 abr. 2018.
- BRASIL. **Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Define a política nacional de cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/L5764.htm. Acesso em: 30 abr. 2018.
- BRASIL. **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as sociedades por ações. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404compilada.htm. Acesso em: 30 abr. 2018.
- GERIZ, S. D. As cooperativas de crédito no arcabouço institucional do sistema financeiro nacional. **Prim@ Facie International Journal**, [s.l.], v. 3, n. 4, jan./jun. 2004. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/primaface/article/view/4458/3363>. Acesso em: 30 abr. 2018.
- JC CONTABILIDADE. **Quais são as particularidades de contabilidade de uma cooperativa?** 2010. Disponível em: <http://cooperativismodecredito.coop.br/2010/12/quais-sao-as-particularidades-d-contabilidade-de-uma-cooperativa/>. Acesso em: 30 abr. 2018.
- LUND, M. **A queda da taxa de juros e os seus investimentos**. 2014. Disponível em: <https://www.myrianlund.com.br/post/a-queda-da-taxa-de-juros-e-os-seus-investimentos?p=101>. Acesso em: 30 abr. 2018.
- SEBRAE. **Saiba como funcionam as operações de uma cooperativa de crédito**. 2019. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/saiba-como-constituir-uma-cooperativa-de-credito,ef8f438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 30 abr. 2019.
- SEBRAE. **As vantagens de se associar a uma cooperativa de crédito**. 2019. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-vantagens-de-se-associar-a-uma-cooperativa-de-credito,e943ee9fc84f9410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 15 abr. 2019.
- SEBRAE. **Tributos para cooperativas**. 2017. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4871&%5E%5E>. Acesso em: 30 abr. 2018.
- SICOOB. **Cotas-parte de cooperativa: uma opção de investimento**. 2017. Disponível em: <http://www.oseudinheirovalemias.com.br/cotas-parte-de-cooperativa-uma-opcao-de-investimento/>. Acesso em: 30 abr. 2018.

TROMBKA, L. **As vantagens do crédito cooperativo em momento de incerteza econômica.** 2016. Disponível em: <http://cooperativismodecredito.coop.br/2016/07/as-vantagens-do-credito-cooperativo-em-momento-de-incerteza-economica-por-leo-trombka/>. Acesso em: 30 abr. 2018.

ZANLUCA, J. C. **Tributação das sociedades cooperativas.** 2005. Disponível em: <http://www.portaltributario.com.br/guia/cooperativas.html>. Acesso em: 30 abr. 2018.

MATERIAIS ADAPTADOS PARA ALUNOS SURDOS: DA TEORIA À PRÁTICA

Adapted materials to deaf students: from theory to practice

Cynthia Neves¹

Gesiele Reis¹

Resumo: Este artigo objetiva compreender a essência da educação clássica segundo o professor e escritor Clives Staples Lewis, e, a partir deste entendimento, indicar sua principal contribuição para a melhoria da qualidade da educação brasileira. Para tanto, foram elencados três objetivos específicos, a saber: (1) analisar a obra de C. S. Lewis; (2) levantar os pontos que defendem os valores universais; (3) sintetizar os pontos levantados num entendimento sucinto sobre a essência deste método. A metodologia utilizada foi do tipo qualitativa exploratória, por meio da técnica de análise textual do livro “A abolição do homem”, escrito pelo autor acima citado, obra na qual ele discorre um comparativo sobre a educação clássica e a moderna, antevendo possíveis consequências da substituição da anterior pela última. Também foram consultadas outras fontes bibliográficas impressas e digitais de modo a complementar o presente trabalho.

Palavras-chave: Lewis. A abolição do homem. Educação clássica.

Abstract: This article aims to understand the essence of classical education according to professor and writer Clives Staples Lewis, and, from this understanding, indicate its main contribution to the improvement of the quality of Brazilian education. In order to do so, three specific objectives were listed, namely: (1) Analyze the work of C.S Lewis; (2) Raise the points that defend the universal values and; (3) Synthesize the points raised in a succinct understanding of the essence of this method. The methodology used was of the exploratory qualitative type by means of the textual analysis technique of the book “The abolition of the man”, written by the author mentioned above, in which he discusses a comparison between classical and modern education, anticipating possible consequences of replacement of the former by the latter. Other printed and digital bibliographic sources were also consulted in order to complement the present work.

Keywords: Lewis. The abolition of man. Classical education.

Introdução

Há, na atualidade, uma demanda social pela educação clássica, a qual, além de ter métodos distintos, valoriza a educação por sua filosofia de que esta visa formar uma pessoa integral: com virtudes e sabedoria, de maneira a honrar a verdade, ou seja, honrar a causa de todas as coisas existentes no universo (TURLEY, 2016; COTHRAN, 2018). A escolha deste assunto justifica-se por abordar a relação entre a sociedade e a educação/escola básica por meio de políticas públicas, pois um Estado Democrático de Direito permite que a população formule, dissemine e, inclusive, apresente suas demandas e propostas para os agentes estatais desde que estejam de acordo com as leis vigentes no país (SILVA, 2016). Para tanto, a fim de compreender esta demanda, o presente artigo procurou estudar sobre a essência da educação clássica e qual a sua contribuição para o sistema educacional brasileiro, por meio da obra mestra a ser analisada, o livro *A abolição do homem*, de Clives Staples Lewis. Neste livro, o autor traça uma linha geral sobre a imprescindibilidade dos valores universais, como o altruísmo, a caridade e o amor, expondo os riscos causados à humanidade se estes, principalmente por meio de seus sistemas educacionais, forem relativizados e postos ao crivo do racionalismo.

¹ Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSSELVI – Rodovia BR 470 – KM 71 – nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 – Site: www.uniasselvi.com.br

Neste sentido, como fundamentações foram utilizados dados e informações de pesquisas que têm relacionado o alto desinteresse dos alunos em estudar com a inexistência de sentidos, motivos, porquês de aprender e, mais, de cultivar uma vida de estudos. As pesquisas trazem ainda um indicativo de que o baixo desempenho em disciplinas importantes como português e matemática, podem ser resultados desta mesma falta de sentido. Isto é reforçado quando dados da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), de 2015, indicam que o Brasil está investindo mais na educação, aquém do esperado, mas tem investido e está atingindo a equidade social e de gênero, segundo métricas de paradigmas da organização no acesso à educação.

Outra fundamentação foi o estudo histórico e filosófico da educação clássica de modo a compreendê-la e, assim, introduzir o tema específico da obra de Clives Staples Lewis (*A abolição do homem*, edição de 2017) sobremaneira a complementar o entendimento de sua importância para a educação básica.

Na intenção de esclarecer a questão abordada, o seguinte problema fora estabelecido:

A partir da visão de C. S. Lewis com relação à essência da educação clássica; como esta pode contribuir para fomentar o interesse dos alunos pelos estudos?

O objetivo geral foi conhecer as principais defesas feitas pelo professor C. S. Lewis com relação à educação clássica em detrimento da moderna e, os objetivos específicos foram: (1) analisar a obra de C. S. Lewis; (2) levantar os pontos que defendem os valores universais; (3) sintetizar os pontos levantados num entendimento sucinto sobre a essência da educação clássica.

A pesquisa foi realizada durante o mês de setembro do ano de 2018 e a metodologia utilizada foi qualitativa exploratória, por meio da pesquisa bibliográfica. Este artigo está dividido em seis seções: (1) a introdução; (2) fundamentação teórica em que são apresentados resultados das pesquisas sobre o desinteresse pelos estudos e baixo desempenho escolar, além de apresentar a educação clássica; (3) a terceira seção trata da metodologia usada; (4) Os resultados da pesquisa, em que há uma descrição da obra; (5) na quinta seção, encontra-se a conclusão da autora correlacionada à descrição do livro com os objetivos acima listados; (6) nesta seção, consta as referências bibliográficas, que foram lidas e consultadas para o desenvolvimento deste trabalho.

Fundamentação teórica

Pesquisas recentes têm preocupado os mais atentos a temas da educação brasileira, pois além de terem apontado baixos níveis de conhecimentos básicos em português, matemática e ciências, indicam haver certo desinteresse por parte dos alunos em aprender (PISA, 2015; CEBRAP, 2013). Há um paradoxo face às reclamações que justificam seus desinteresses e baixo aprendizado; pesquisas apontam haver aumento de investimentos na educação brasileira desde 2003, claro, ainda aquém do recomendado pela OCDE, mas estão crescendo; e mesmo as equidades social e de gênero já começam a alcançar a média recomendada por aquela organização (PISA, 2015; MEC, 2013). Acrescenta-se a este paradoxo, resultados das pesquisas feitas por Pietschnig e Voracek (2015), em que descartam haver uma significativa contribuição do acesso à tecnologia para o aumento do QI de uma população. Assim, percebe-se estar surgindo diante de relevantes avaliadores da educação, dados e informações que apontam contradições entre as justificativas tradicionais para o baixo desempenho, bem como o desinteresse dos alunos para com os estudos.

Vale salientar que a própria OCDE já passou a cobrar melhores traduções dos investimentos na educação em resultados efetivos por meio de melhores desempenhos, dando, inclusive, exemplos de países em piores condições socioeconômicas, ou idênticas as do Brasil, mas que têm desempenhos acima deste (PISA, 2015).

Obviamente, não se pode enfatizar que todos os alunos estão desinteressados e que mesmo entre esta parcela, o desinteresse seja unicamente o descrédito, a desvalorização da vida intelectual, afinal, tal desinteresse pode dar-se por um hiato ocorrido nas suas vidas familiar, social, na sua saúde física e/ou psíquica, a exemplo do déficit de atenção e superdotação (BEVENUTO, 2015; MEC, 2017). Paralelamente, é bom mencionar que o Brasil é um país que tem prodígios na ciência, alunos têm ganhado olimpíadas de matemática e pesquisadores vêm tendo maior destaque dentro da comunidade científica mundial (PORTAL G1, 2018). Os brasileiros têm grande potencial para a vida intelectual e científica, resta solucionar esse entrave geral e disseminar o interesse pela busca e valorização do conhecimento independentemente da promoção social e financeira.

Agora, outro paradoxo surge ao analisar que os alunos da educação básica querem seguir carreiras científicas, como engenheiros, médicos, enfermeiros, isto é, sonham em ocupar postos importantes, mas não sabem o conteúdo mínimo necessário para isto (PISA, 2015). Mesmo entre aqueles que frequentam a escola e têm algum interesse pelos estudos, a noção do sentido do ensino está desvirtuada, ligada sempre ao êxito econômico e/ou mesmo mera obrigatoriedade, e não para buscar a verdade, conforme é estimulado na educação clássica (CEBRAP, 2013). Outra contradição são os dados que, indicam cada vez mais, jovens estarem iniciando a vida sexual mais cedo e, também, atuando na vida política, lutando por determinadas causas as quais julgam serem relevantes; também buscando afirmar suas identidades e modos de pensar frente ao mundo, mas ao mesmo tempo, demonstram nos exames que não sabem o mínimo necessário de ciências, português e matemática (FECOMÉRCIO SP, 2016).

Esta realidade é preocupante, pois o Brasil está diante de jovens muito ativos em áreas influentes da sociedade, mas que não têm uma base fundamental mínima de conteúdos que refine suas inteligências. E esta falta é prejudicial para o país, pois, não só são, como serão esses jovens os eleitores dos representantes políticos do Brasil, ou mesmo eles poderão ser nossos futuros políticos. Por fim, diante de tudo que foi exposto, é compreensível a preocupação da demanda pela disseminação da educação clássica no país: é urgente resgatá-la dando um sentido para a vida intelectual das crianças e jovens. E tudo isto que fora colocado preocupa os educadores e adeptos da educação clássica, pois sabem que são indícios de sequelas do descarte deste método pelo moderno.

A respeito da educação clássica, esta remonta aos tempos da Antiguidade desde os gregos, romanos, perpassando pela Idade Média indo até meados do século XIX, quando a educação moderna ou progressiva a substituiu praticando métodos e filosofias diferentes. Originalmente foi criada por Platão e exposta no Livro 7 de A República, durou em torno de 2.200 anos, sendo inclusive a educação institucionalizada, por exemplo, em Harvard, Princeton e Oxford, instituições responsáveis pelo aprendizado dos pais fundadores dos Estados Unidos da América e do professor e escritor abordado neste artigo, Clives Staples Lewis, que se formou em Oxford (TURLEY, 2016).

No mundo clássico, educação era conhecida pelo termo *paideia*, *paideia*, (caminho) que se referia ao projeto criado pelos gregos, o qual iniciava o aluno numa cultura que visava torná-lo humano. Logo, este termo, cultura, acabou se tornando o sinônimo do próprio conteúdo da *paideia* que, por sua vez, adquiriu dois sentidos: “[...] tanto o conteúdo da cultura quanto o

processo educacional pelo qual o indivíduo é iniciado em uma cultura; em suma, o ‘cultivo da cultura’”. (TURLEY, 2016, p. 125). Quanto à cultura, ela se relacionava com o principal objetivo das cidades-estados gregas; o de preencher as lacunas existentes entre o ser humano individual e o mundo macrocósmico maior. Para eles, o indivíduo era uma réplica microcósmica do mundo macro mais amplo e repleto de sentido e propósito divinos. A exemplo disso cita-se o estudo de Empédocles, que no século V a.C.:

Não foi apenas o primeiro a sistematizar os quatro elementos do cosmo, mas também os quatro humores do corpo humano (a bílis amarela, a bílis negra, a fleuma e o sangue) que se correspondiam em relacionamentos análogos aos quatro elementos cósmicos. A pessoa humana era, portanto, uma réplica microcósmica do mundo macrocósmico mais amplo, repleto de sentido e propósito divinos (TURLEY, 2016, p. 156).

Este conceito de educação é mantido até os dias de hoje na educação clássica, e foi majoritária até o século XIX, com o único diferencial da verdade buscada pelos gregos e romanos, em países e/ou instituições cristãs ser entendida como o Deus cristão revelado pelo povo hebreu, tido como o arquétipo do homem espiritual. Para as escolas clássicas, principalmente para as cristãs, o ensino clássico, além de propiciar um aprendizado de maior qualidade, fomenta e solidifica a cultura ocidental, fruto de inúmeras gerações oriundas de três civilizações as quais deram o seu melhor para a construção de uma sociedade digna, a saber: as civilizações gregas (arquétipo do homem filosófico), romana (arquétipo do homem político) e hebraica (arquétipo do homem espiritual) (COTHRAN, 2018).

Juntos, esses povos formaram a cultura ocidental e o dever da sociedade atual é cuidar para mantê-la viva e não pensar que, colocá-la num piloto automático, ela será corretamente conduzida e cuidada, pelo contrário, começará a deteriorar. Afinal, como já ensinou G. K. Chesterton, “se você abandona uma coisa à própria sorte, você a deixa à mercê de uma torrente de mudanças” (apud in COTHRAN, 2018). Sendo assim, os educadores clássicos prezam muito pela manutenção deste método, porque além de preparar um indivíduo que preze a busca da virtude e sabedoria, mantém a civilização ocidental.

Metodologia

Foram usados dados secundários por uma metodologia qualitativa, na tipologia exploratória por meio de pesquisa bibliográfica que visa à investigação relacionada ao tema especificamente abordado pelo estudo de obras literárias, seja livros e/ou artigos, com os trabalhos de leitura, produção de uma reflexão crítica e desenvolvimento de material teórico, sempre resultantes da análise interpretativa do conteúdo (GAIO, 2018). Este tipo de pesquisa deve seguir as seguintes etapas para elaboração de um material consistente e representativo: (1) análise textual, em que haverá uma visão unitária de como foi esquematizado; (2) análise temática, busca o entendimento da mensagem do autor; (3) análise interpretativa, visa interpretar a mensagem do autor interpretação; (4) problematização, discussões com problemas relacionados com a mensagem transmitida; (5) a síntese, que é uma nova escrita da mensagem com base em reflexões pessoais.

Contudo, esta metodologia exige uma responsabilidade do pesquisador para que mantenha uma isenção na análise diante dos conteúdos, evitando distorções (GAIO, 2018). Desta forma, a pesquisa bibliográfica realizada do livro *A abolição do homem* de C. S. Lewis, seguirá os passos acima listados com a intenção de alcançar os objetivos deste trabalho.

Resultados e discussão

O livro *A abolição do homem* tem apenas 128 páginas pelas quais o autor desenvolve uma reflexão em torno das consequências do ensino de conteúdos que colocam os valores universais na relatividade e extrema racionalidade. Como a discussão é, em cada página, bem desenvolvida e profunda, por vezes, remetendo a conjecturas paralelas que, por si só, renderiam um artigo específico, aqui será dada prioridade para a compreensão da essência da educação clássica, por meio do respeito aos valores. O livro é dividido em três capítulos e finalizado com exemplos do Tao (o caminho) denominação qual Lewis adotou para conceituar a Lei maior, a verdade, o mundo maior criado e respeitado por diversas culturas em todo o mundo (LEWIS, 2017). A estrutura básica consiste em, primeiro comentar exemplos de conteúdos inseridos nos livros escolares, e sucintamente refutá-los; depois cogitar hipóteses em realmente aplicar tais conteúdos na sociedade de modo a antever as consequências e, por fim, Lewis cita o último estágio dessas aplicações que é a própria abolição do homem.

No primeiro capítulo, intitulado como “Homens sem peito” Lewis justifica o porquê de escrever esta obra. Na época, recebera como cortesia um livro didático que seria utilizado pelos alunos do Ensino Médio inglês, entretanto, logo, determinados conteúdos ali inseridos chamaram sua atenção e, mediante a isto, Lewis sentiu-se no dever de escrever o livro com o objetivo de alertar a sociedade para tudo o que poderia acontecer se conteúdos como aqueles fossem realmente transmitidos aos jovens, sem exemplos do contrário. De modo a respeitar a identidade dos autores e o nome do livro, ele passou a chamá-los respectivamente de Gaio e Tito; e o Livro verde (LEWIS, 2017).

Inicia citando quatro exemplos de conteúdos ali inseridos, sendo que dois pertencem aos mesmos autores Gaio e Tito e outro a Orbílio (nome fictício), e o último foi criado pelo próprio autor. Basicamente, para cada exemplo o autor aponta prováveis perfis humanos que tenderão a ser formados. O primeiro exemplo consiste na passagem de uma história conhecida, quando Coleridge estava junto a uma queda d’água e ali havia dois turistas, sendo que um, ao ver a cachoeira, disse “isso é sublime” ao que o outro julgou ser bela e não sublime. Os autores disseram que, na verdade, a cachoeira não era sublime, mas sim, os sentimentos desse contemplador específico eram sublimes. Logo ele poderia, ou deveria dizer, “na minha cabeça, os meus sentimentos têm a ver com a palavra sublime” (LEWIS, 2017, p. 12). Lewis, neste ponto, explicou haver muitas questões envolvidas, e até bem profundas, mas que antes de tratá-las, seria válido saber o que os autores continuaram escrevendo, a saber: “tal confusão permanece presente em nosso linguajar cotidiano. Parece que estamos dizendo algo muito importante sobre alguma coisa; quando, na verdade, estamos apenas dizendo algo referente aos nossos próprios sentimentos” (LEWIS, 2017, p. 12).

O segundo exemplo, os autores continuam no mesmo sentido de desprestigiar as emoções dadas ao citarem uma propaganda qualquer sobre um cruzeiro marítimo cuja redação aludia a uma experiência especial tida por uma personagem importante da história inglesa, até segundo Lewis, de qualidade superior à da propaganda que para ele era “tola” (LEWIS, 2017). O problema situa-se quando Gaio e Tito ensinam aos alunos que tais emoções jamais serão sentidas e que tais sensações reais, durante esta viagem, poderiam ser obtidas por meio de outros tantos passeios marítimos em outros mares pelo mundo sem ser aquele da propaganda. Claro que Lewis entende ser um dos principais objetivos de tal instrução precaver os discentes quanto às manipulações da mídia publicitária, porém o grande erro foi não terem colocado ao lado deste mau exemplo de literatura, trechos de obras literárias superiores cujas emoções inseridas de forma banal nesta propaganda, recebem tratamento e aplicações dignas e muito superiores, ou seja, são usadas de forma correta. Desta forma, os alunos aprenderiam a diferença entre uma

péssima redação e uma de nível excelente, passando a distinguir o bem do mal; “Haveria nela algum ‘sangue e seiva’ – árvores do conhecimento e da vida crescendo juntas. E ainda com o mérito de ensinar literatura; assunto no qual Gaio e Tito se mostram, apesar de seu propósito, excepcionalmente tímidos” (LEWIS, 2017, p. 15-16). Isto é, além da literatura inglesa especificamente – sangue –, aprenderiam inclusive a aplicar tais emoções corretamente ao longo de suas vidas – seiva.

O professor cita outro autor nomeando-o com o pseudônimo Orbílio, este que deprecia – novamente citando um conteúdo “tolo”, nas palavras de Lewis – os valores atribuídos aos esforços dos cavalos, neste trecho específico do “livreto”. No caso, Orbílio diz que quando determinado autor louva em seu escrito, os cavalos “[...] por serem ‘servos voluntários’ dos antigos colonos da Austrália” (LEWIS, 2017, p. 17) ele não fala algo estritamente objetivo, importante, algo que realmente sucede na realidade, conduzindo os alunos para a dedução na qual os cavalos não estão “[...] *secundum litteram*, interessados na expansão colonial” (LEWIS, 2017, p. 18). É claro que, tal literatura não é, conforme ensina Clives, de alto nível e coerente, porém, os alunos deveriam ter tido a oportunidade de conhecer exemplos de alta literatura, na qual tem a mesma aplicação dos valores atribuídos às atividades citadas naquele trecho, porém, de forma digna; e Lewis cita quais poderiam ser os exemplos:

Ele não diz uma só palavra a respeito de Ruksh e Sleipnir, nem sobre os corcéis lacrimajantes de Aquiles, nem dos cavalos guerreiros do livro de Jó – nem mesmo do Irmão Coelho das fábulas infantis de Pedro, o Coelho –, nem da pré-histórica piedade dos homens pelo ‘nosso irmão boi’, de nenhum desses tratamentos semiantropomórficos que damos aos animais na história da humanidade e na literatura, onde quer que eles encontrem expressões nobres ou mordazes. Nem mesmo dos problemas da psicologia animal, conforme abordados pela ciência, ele fala [...] (LEWIS, 2017, p. 17-18).

A questão crucial é que tal autor critica o uso sentimentalista, tido por ele, como não existente na prática, porém, sem apresentar exemplos quais essas mesmas emoções atribuídas aos esforços dos cavalos guerreiros são aplicadas na literatura de forma superior, correta, digna, e mesmo contrastá-las, não somente com o trecho específico sobre a colonização, mas inclusive com outros semelhantemente ruins, como o professor sugere quando diz “expressões nobres ou mordazes” para que realmente os alunos assimilem a diferença entre uma e outra; entre o bem e o mal.

Por fim, o quarto e último exemplo é criado pelo próprio autor, Clives Staples Lewis, pretendendo exemplificar de modo mais objetivo as consequências práticas do ensino transmitido por Gaio e Tito, e tal exemplo visa preparar o leitor para então guiá-lo rumo a uma situação problema hipotética, para a qual serão aplicadas soluções puramente racionais, sem qualquer socorro as emoções. Ele lembra que na Antiguidade, quando um pai romano conversava com o filho sobre assuntos mais sérios, citando a guerra como exemplo, dizia que morrer pelo país “[...] era uma coisa doce e digna de se fazer” e acreditava no que dizia, assim, transmitia para o filho uma emoção que ele mesmo sentia dando uma parte de si para humanizar o filho, futuro homem adulto e influenciador da sociedade (LEWIS, 2017, p. 26).

Entretanto, para autores como Gaio e Tito, isto é irrelevante, é sem sentido, pois, “[...] não conseguem acreditar que o pai, ao chamar tal morte de doce e digna, estivessem dizendo qualquer coisa importante sobre algo” e mesmo que tentassem convencer determinados leitores sobre isso, não haveria como, porque segundo sua lógica, a morte não é doce no sentido literal, não podendo ser comida e tampouco, por outro lado, não há nada de doce nas sensações “que a precedem” (LEWIS, 2017, p. 27). Enfim, nesse exemplo, Lewis demonstra como um conteúdo

aparentemente banal e corriqueiro, no qual, há a relativização dos juízos de valores, os pondo no descrédito, podem gerar consequências sérias; os alunos uma vez tendo assimilado tal ensinamento, provavelmente ao longo de suas vidas, irão aplicá-lo em toda e qualquer literatura e daí adiante para situações reais de suas vidas (LEWIS, 2017).

Agora, tendo todos os exemplos, importa descrever suas respectivas consequências antevistas por Lewis, a começar na formação da personalidade dos indivíduos. No primeiro exemplo, da queda d'água, o professor primeiro buscou dirimir a confusão, segundo ele, gerada pelos autores. Ora, na verdade os sentimentos que uma pessoa sente frente a algo sublime — se forem reduzidos ao simples racionalismo —, são correlatos à veneração, logo, se fosse expressar o que estivesse sentindo, ela diria “tenho sentimentos humildes” e não “sublimes” porque estava em estado de veneração, como dito (LEWIS, 2017, p. 12-13). Daí surgem muitos aspectos a serem considerados e dois deles são: o aluno, mesmo que, de forma não consciente, levaria para si durante ao longo dos anos, um entendimento de que todas as opiniões de valor são meras expressões dos sentimentos do emissor e que, por serem expressões da emoção carecem de importância. Obviamente, os autores não disseram isto literalmente e, tampouco, incutiram esta teoria na mente dos alunos, mas também não expuseram nenhum obstáculo, ou seja, outros exemplos com conceitos contrários, para que os discentes assim deduzissem.

O segundo exemplo, como também não apresentou nenhum conteúdo que expusesse a boa colocação dos mesmos sentimentos em literaturas de qualidade, corre-se o risco de fomentar a formação de primatas civilizados, ou seja, aqueles homens que até sabem haver um determinado oceano por onde trafegam navios, porém, para eles, tal local nada mais é do que um monte de água salgada e gelada desmerecendo maior consideração. São pessoas que receberam certa instrução, mas que carecia de “sangue e seiva”; isto porque, conforme Lewis, no conteúdo exemplificado aqui, não oportunizou aos alunos a observação de que mediante tal propaganda existem dois tipos de pessoas: as que estão acima desta e as que estão abaixo. As primeiras são aquelas que sabem dar valor para objetos, elementos, que merecem tais valorações; a diferença entre uma boa e má literatura — para o que eles deveriam estar sendo educados, e não foram. As segundas são os primatas civilizados já mencionados e que, provavelmente, os mesmos discentes tenderão a tornar-se devido a receberem unicamente a lição de que toda a literatura dotada de emoções desmerece atenção e valor e, em consequência, demais elementos do mundo real, sem exemplos do contrário.

No terceiro exemplo, surge uma observação interessante do professor sobre a consequência de retirar o valor dos sacrifícios e papéis relevantes dos animais entre outros seres da natureza. Alerta que, sem mostrar exemplos na literatura, principalmente clássica, de dignas participações dos animais, a exemplo dos cavalos, por meio das quais os discentes entenderiam haver situações adequadas para uso daquelas mesmas emoções — que não na péssima literatura — perderam a grande oportunidade de suas vidas — visto que eram jovens do Ensino Médio e, portanto, aprendizes em fase de formação — a aprenderem acerca de mais dois tipos de homens, a saber: aquele que “[...] conhece cavalos e os ama, não como ilusões antropomórficas, mas com amor comum; e o irremediável e mesquinho homem urbano, para quem um cavalo é um mero meio de transporte antiquado” (LEWIS, 2017, p. 18). E não tendo aprendido esta considerável diferença:

Os alunos terão perdido qualquer prazer em seus pôneis e cachorros; terão recebido certo incentivo à crueldade ou à negligência; e terão aprendido a ter prazer na própria sabedoria. Essa é a lição do dia que eles teriam recebido em língua inglesa, embora não tivessem aprendido nada de inglês (LEWIS, 2017, p. 18).

Ao fim destes três exemplos, têm-se dois tipos de personalidades formadas sem a correta apreciação dos valores universais; a partir do indivíduo que relativiza todos os sentimentos que originam os juízos de valores e/ou busca eliminá-los, a fim de elevar o racionalismo puro, surgem: o primata civilizado e o mesquinho (LEWIS, 2017, p. 19). E já conhecendo estes dois tipos, pode-se auferir que juntando ambos e aplicando-os ao exemplo do oceano, não será demais presumir que um determinado indivíduo primata civilizado qual sabe haver aquele monte de água salgada sem sentido, torna-se também mesquinho ao considerá-lo como mero “utensílio” a seu bel prazer sem necessitar de maiores cuidados, exemplo: descarte de lixos, dejetos químicos a torto e a direito, despreocupando-se com as possíveis sequelas disto; ou mesmo explorar tal recurso natural, de tal forma que, numa projeção futura aquele mesmo montante seja consideravelmente reduzido, sob pena de escassez, contudo sem importância ao mesquinho.

Esta é apenas uma exemplificação resumida e superficial da junção dos dois tipos abaixo da média àqueles conteúdos didáticos, outros exemplos práticos podem se referir ao contexto educacional, por exemplo, os alunos que sabem a existência de obras literárias e artísticas clássicas, mas as desprezam por julgá-las, algo que simplesmente existe, no entanto, as julgam sem importância e ultrapassadas. Outras consequências são a formação de pessoas muito individualistas ou generalistas; as primeiras relativizam todos os juízos de valor ou os eliminam de vez, dando lugar à extrema razão, importando-se somente consigo e seus ideais, causas, opiniões, ambições etc.; em detrimento das segundas, que também tratando os valores absolutos como aquelas os tratam, esquecem delas mesmas e seguem grupos de pessoas, as quais, por vezes, desconhecem a maioria, na busca por aquele determinado ideal ao grupo que defende.

Interessante saber que ambas personalidades, individualistas e generalistas, como também, as citadas acima por Lewis, vem ao encontro com a teoria explicitada pelo filósofo romeno Costantin Noica, que a sua época, relatou existir seis doenças do espírito contemporâneo das quais três são oriundas da carência: *catolite*, *todelite* e *horetite*; e três da recusa: *acatolia*, *atodecia* e *ahorecia* (NOICA, 2011). Exemplificando a coerência entre a teoria de Noica com os indivíduos anteriormente apontados, o individualista está na categoria de *atodecia*, que é a pessoa que recusa o geral, sem se importar com o que os demais pensam, a ordem das coisas no mundo e universo. Importa-se somente consigo, ainda que suas atitudes estejam em desconformidade com os valores absolutos. O contrário da *atodecia* é a *acatolia* em que a pessoa nega a si a tal ponto de perder sua identidade e perseguir linhas de grupos gerais. Não entende que ela mesma é parte do geral e que precisa cuidar de si própria de modo a adequar-se às premissas do mundo maior, colaborando para a harmonia do todo.

A intenção de Noica é mostrar que cada indivíduo precisa estar em equilíbrio com os polos individual e geral e que, para tanto, é necessário haver uma determinação a sua busca de equilibrar-se, porém, mesmo esta pode faltar, o que também se insere numa categoria de doença espiritual contemporânea, a *horetite* - ausência das determinações - ou *ahorecia*, - recusa das determinações. Tudo isto está de acordo com os ensinamentos de Lewis sobre o equilíbrio do homem, que será abordado mais adiante. Por enquanto, cabe mencionar que existem estudos aprofundados somente acerca das consequências daqueles conteúdos didáticos, que são os tipos de personalidades sendo moldados - repassados às gerações jovens sem quaisquer exemplos do contrário, e que tais estudos têm se demonstrado legítimos, ao analisar resultados das pesquisas recentes.

Prosseguindo com os exemplos, no quarto, Lewis usa-o como premissa para uma situação problema hipotética: a espécie humana está em risco a não ser que haja uma luta em prol de sua perpetuação. Deste feito, há a necessidade de ir à guerra em prol da sobrevivência da espécie humana. No entanto, nem todos deverão guerrear, sob o risco de, logicamente, todos os humanos da Terra morrerem. Logo, faz sentido que apenas poucos precisem lutar, arriscan-

do suas vidas, em lugar de outros para que a espécie humana se perpetue. Aqui, o autor cria o personagem chamado Inovador, que buscará resolver a situação sem o uso das emoções: honra, amor, orgulho, dignidade, crença etc. (LEWIS, 2017). Três serão as opções ordinariamente seguidas: Razão, Instinto e Acaso; e estas, pelo modo que discorre a narrativa, antes de aplicá-las, deduz-se estarem respectivamente ligadas à Razão, à Biologia e à Modernidade. Isto é, Lewis comenta que uma das possibilidades para justificar o uso dos valores - em casos em que determinadas pessoas teriam ainda que pífios, resquícios desses valores - se dariam meramente por motivos racionais, biológicos ou modernos e quando adiante, no segundo capítulo, o leitor é conduzido para aquelas três soluções, percebe haver uma correlação daquelas com estas últimas.

No primeiro recurso, a Razão, para justificar a ida de alguns à guerra, a fim de morrerem no lugar de outros, surge um dilema óbvio: tão logo, com uma sociedade despossuída de valores universais absolutos, apareceria um revide com indagações similares: “por que eu deveria ser um daqueles a assumir o risco?” (LEWIS, 2017, p. 36) — afinal, não é racional morrer sendo que o outro poderia fazê-lo no seu lugar. Desta feita, o Inovador daria por si ao entender que a recusa de ir à guerra, rumo à morte, não é nem mais nem menos racional do que o consentimento, e, refletiria até que ponto o egocentrismo é mais “racional” ou “inteligente” do que o altruísmo. Obviamente, tendo caído num dilema sem solução, evitando recorrer aos antiquados valores, o Inovador buscaria algo mais palpável ante a pura e complexa Razão; encontraria o Instinto (LEWIS, 2017).

Diria que o Instinto é natural (relacionado à Biologia), logo, a luta pela preservação da espécie, sendo instintiva, é um fim para o qual devam ser elencados determinados meios, dentre os quais, a ida à luta arriscando suas próprias vidas - a fim de justificar a morte de alguns para solucionar o problema hipotético. No entanto, considerando o instinto como atitudes impulsivas irrefletidas do homem, o autor traz à baila o questionamento sobre até que ponto o mero consentimento a esses instintos pode demonstrar factualmente os valores “reais”, “racionais”, já que, de certo modo, seu “consentimento” irrefletido não é racional (LEWIS, 2017). Decorrendo a partir desta pergunta, o professor acrescenta outras quatro indagações que levarão naturalmente essa teoria a sua nulidade:

Será que está sendo sustentada a ideia de que temos que obedecer ao Instinto e não podemos agir de outra forma? Nesse caso, por que são escritos livros como o *Livro Verde* e outros do gênero? Por que tanto esforço para nos levar a um caminho que nem teríamos como evitar de trilhar? Por que louvar tanto aqueles que se submeteram ao inevitável? Ou será que estão defendendo que, se obedecermos ao Instinto, seremos mais felizes e satisfeitos? (LEWIS, 2017, p. 38).

Em seguida, conclui que a busca desta satisfação é contraditória, visto o objetivo almejado pelo Inovador, a morte em prol da espécie humana, o que não oferece nenhum tipo de satisfação à pessoa, e mesmo que oferecesse, não seria proveitosa, visto estar o mesmo indivíduo morto. E assim, para finalmente levar a cabo a ida das pessoas para a guerra, o Inovador teria como única saída a ênfase de ser isso um dever de obedecer a este instinto; o que acaba por suceder outra questão: “Mas por que deveríamos obedecer ao Instinto” (LEWIS, 2017, p. 39). Daí sucede outra justificativa que intenta defender o uso do Instinto em detrimento dos juízos de valores morais; um tipo de ordem, hierarquia desses.

No entanto, ainda assim, surgiriam revides em torno de quais instintos são superiores aos demais e porque são considerados assim tornando mais esta discussão, assim como o da Razão, praticamente eterna e redundante. Seria uma discussão desprovida de sentido, pois de-

pendendo do consentimento “racional” ou “instintivo” das pessoas, dificilmente chegaria a um ponto comum; afinal, o que é um instinto superior/inferior para uma, pode não ser para outra, e, mesmo tais classificações desse por estas podem ser alteradas de uma hora para outra, visto que, mesmo os instintos - impulsos irrefletidos - estão em “guerra” no imo dos homens: ora determinado instinto ganha ênfase, ora, outro (LEWIS, 2017, p. 39-40).

Continuando no uso do Instinto, essa premissa colocaria a humanidade numa série de tensões dentre as quais destacam-se: (1) como grande fim, a preservação da espécie humana deve ser alcançada de qualquer modo, mesmo que os meios para que isto seja alcançado precisem abrir mão da justiça e humanidade (pertencem ao Tao) quando estes contrastam com a finalidade real; (2) não se deve perder tempo argumentando com aqueles que não percebem este fim maior de todos. Isto sem considerar as reflexões em torno do que o Inovador irá considerar o que é Instinto, e mesmo quais são melhores que os outros, como e quando deverão ser usados (LEWIS, 2017). E esses questionamentos darão ao Inovador a oportunidade, ou responsabilidade, de formular uma Ética qual dará a ele tudo quanto deseja, porque supõe ser os desejos (instintos) corretos, e irá “[...] liberá-lo de tudo que for contrário ao seu desejo (LEWIS, 2017, p. 38)”.

Chegaria ao último estágio desta busca: o Acaso; a sujeição dos homens pela Natureza. A sociedade chegaria nesse estágio quando uma vez descartadas a Razão e o Instinto para dirimir o problema, a defesa da tese de que:

Esse Tao, que aparentemente devemos tratar como um dado absoluto é simplesmente um fenômeno como outro qualquer [...] é claro, enquanto não sabíamos como funciona a mente, aceitávamos essa mobília mental como um dado, até mesmo como um mestre, mas muitas coisas da natureza que outrora foram nossos mestres tornaram-se nossos servos. Por que não a mente? Por que nossa conquista da natureza precisa ser interrompida em reverência estúpida a esse bocado derradeiro e mais poderoso da ‘natureza’ chamado, até agora por convenção, de consciência do homem? (LEWIS, 2017, p. 50-51).

Nessa situação, estando os valores categorizados como fenômenos da natureza semelhante a tantos outros que foram mensurados, dissecados e mesmo recriados, o Inovador poderia perfeitamente inseri-los nesses métodos, ou seja, metodicamente compreendidos e mensurados cientificamente podendo ser inclusive recriados (métodos relacionados com a Modernidade): seria a criação de um novo Tao (LEWIS, 2017). Muitos comportamentos humanos se dariam por métodos psicológicos de sobrevivência, assim como a luta pela preservação da espécie humana. Além do mais, é:

[...] uma postura muito possível, e aqueles que a sustentam não podem ser acusados de contradição como os céticos moderados que ainda esperam encontrar valores “reais” depois de terem depreciado os tradicionais. Trata-se da rejeição de todo e qualquer conceito de valor” (LEWIS, 2017, p. 51-52).

A questão nesse caso é, uma vez retirados todos os juízos de valor e todos os sentimentos que os sustentam e levá-los à extrema objetividade, haverá lacunas em torno dos fenômenos da natureza humana que são saudáveis para a sociedade; a partir de então deverá ser estudado e discutido, por exemplo, o que é o bem e o mal. Entretanto, como já mencionado, todos os conceitos que, até então sustentavam e cabiam para determinadas “palavras”, são neste caso hipotético esvaziados, retirados, afinal, são relativos, subjetivos, contrários àquela objetividade científica racional tão almejada pelo Inovador (LEWIS, 2017).

Deste modo, será preciso criar novos conceitos objetivos; e aí Lewis chega num dos ápices de seu livro, no qual diz que o único “dizer”, “julgar” que não perece para a subjetividade é o “eu quero”; querer é objetivo, em contrário ao “isto é bom; penso que isto seja melhor porquê...” (LEWIS, 2017).

Será a entrega do homem para suas vontades “objetivas” vazias dos valores “subjetivos”; o homem se dará à mercê para a sua própria natureza recém-conquistada: os seus impulsos, isto é, ao acaso (natureza) (LEWIS, 2017).

Novamente, poderá ser que, a depender do Acaso que sobrevenha ao Inovador, mesmo este, decida objetivamente ser desnecessário garantir a posteridade da espécie (LEWIS, 2017).

Assim, tendo demonstrado sucintamente as três formas de solução para a situação hipotética, vale colocar o ponto em comum em todas estas: retirando do homem a capacidade de se autogovernar, autocontrolar, por meio dos valores morais absolutos, para que haja uma ordem mínima na sociedade, deverão ser criadas leis que determinem como aqueles devem se comportar (LEWIS, 2017). O problema é que as leis são feitas por homens que estão fora do Tao, que menosprezam os valores, a fim de controlar uma massa de homens. Lewis, diz que não quer dizer enfaticamente que tais homens serão maus, porque neste estágio de consciência eles sequer serão humanos para poderem, talvez, ser considerados bons ou maus (LEWIS, 2017). Uma pessoa é humana quando está dentro do Tao e não fora dele, caso contrário já será considerado corrupto.

Agora, sobre o caso de, se os legisladores, aqui representados pelo Inovador, darão vez para o fenômeno objetivo da “benevolência” isto não se sabe, entretanto, o autor faz um alerta irônico mencionando que dificilmente houve na história um homem que tenha chegado ao poder, e sem virtudes, tenha dado vez à benevolência (LEWIS, 2017).

Ao longo dos três capítulos, o professor tece uma defesa em prol dos valores universais de modo tão profundo que fica impossível pô-los todos neste artigo, porém, esta é a linha mestra: a importância de se preservar os valores na humanidade é porque estes fornecem a capacidade de autocontrole das pessoas, o que evita sua dependência de “Manipuladores” por meio de suas leis. Nas palavras de Lewis; somente estando dentro e em conformidade com o Tao é que as pessoas serão livres. Outro, porém, é o fato de que, ao denegrirem os valores, quando buscam alternativas de vivência que não segundo esses, a sociedade permeará numa confusão mental ora recorrendo a Razão, ora no Instinto, ou na ciência, sujeitando-se aí ao Acaso, perdendo talvez as suas identidades.

Constantin Noica expôs isso conforme foi supracitado, a humanidade quando perde o equilíbrio entre o ser individual e o geral (Tao), permanece em uma ou mais categorias das doenças do espírito contemporâneo. E pode-se observar tanto os alertas de Lewis quanto de Noica, porque um complementa o outro, presentes nos resultados das pesquisas usadas neste artigo. Quando jovens estudantes brasileiros, no geral, apresentam rendimento abaixo do mínimo e, ao mesmo tempo, desejam seguir carreiras relevantes; quando parte desses estudantes não vê um sentido no estudar, ou quando tem, o correlacionam sempre ao êxito no mercado; o desinteresse pelos estudos e descrédito da importância de se aprender, por exemplo, o português, pois não veem a utilidade desta matéria em suas vidas; quando a evasão espontânea da escola, e seu possível retorno também espontâneo é visto como forma de afirmação identitária e, por fim, em paralelo a tais apontamentos, fatos sobre a maior atuação desses mesmos jovens na política, área tão cara à sociedade; percebe-se estar faltando aquele equilíbrio que é alcançado por meio do respeito e ensino do Tao às gerações, no qual um dos elementos fomentados é a autorreflexão e o respeito por cada etapa a ser percorrida até o aluno estar pronto para, então, iniciar estudos e atuações em áreas mais influentes da coletividade.

Considerações finais

Em suma, o presente livro em análise foi escrito numa narrativa, no qual demonstra uma profunda e perspicaz preocupação em torno de tais conteúdos sendo ensinados e de suas realidades consequentes. Lewis discorre como um mestre, ensina aos leitores de forma a guiá-los, fazendo-os pensar muitas vezes nas diversas tendências de conjecturas que uma palavra escrita nesses livros, entre outros conteúdos, pode gerar na sociedade. Lewis chama a atenção do leitor para que “abra os olhos” e veja a profunda relevância dos ensinamentos impressos nos livros didáticos e que são transmitidos para alunos muitas vezes despreparados a tais abstrações. Não é uma escrita pedante, pelo contrário, tão fácil quanto profunda e intrigante.

Atendendo ao segundo objetivo específico, os pontos defendidos por Lewis sobre a educação clássica em detrimento da moderna são a formação de indivíduos cientes de que, além deles e de seu mundo “microcômico” imediato, existe o Tao, o mundo macrocômico, que existe antes de ele nascer dotado de suas leis que o sustentam e, respeitar tais leis é conservá-lo. O segundo ponto é que, uma vez educados conforme o Tao, esses indivíduos compreenderão e valorizarão os esforços das gerações passadas quanto os estudos e construções da sociedade segundo a Lei maior, cientes de que, negado esse fato, comportar-se-ão como caipiras cronológicos, segundo ensina ironicamente o professor Monir Nasser.

O professor explica que assim como há o caipira antropológico, indivíduo que julga sua cultura, seu idioma e seus modos, os únicos no mundo e se fecha para este tendendo a atrofiar, existe também o caipira cronológico, cuja pessoa julga ser o tempo correto, o seu; o tempo da sua geração ou gerações próximas, negando toda a existência das civilizações antigas e seus trabalhos tecnológicos, filosóficos e religiosos, de forma a prejulgar-los obsoletos. E este comportamento, o ato de julgar-se melhor, autossuficiente e fechar-se para os demais é perigoso para a própria existência e desenvolvimento e que, segundo Lewis e também os adeptos da educação clássica, ocorre também no campo cronológico, principalmente entre as gerações da modernidade e contemporaneidade, quais se autodenominam mais sábias e esclarecidas do que as antigas (NASSER, 2017).

Nesse sentido, o terceiro ponto defendido é a educação para a formação de homens treinados em “afeições ordenadas” ou “sentimentos justos”, estando aptos para o estudo, entendimento e prática da Ética; e este treinamento evita a formação de indivíduos “primatas civilizados” e/ou “mesquinhos”, bem como pessoas portadoras de uma das doenças contemporâneas elencadas por Noica. Afeições ordenadas, mencionadas por Lewis, se referem a *ordo amoris* de Santo Agostinho, na qual cada elemento existente dota de um grau de afeição apropriado (LEWIS, 2017).

Para Lewis, uma pessoa virtuosa é aquela cujas afeições estão ordenadas e/ou cujos sentimentos são justos. Isto vem de encontro com a premissa da educação clássica, que é a educação para a formação de pessoas virtuosas e sábias, e, o oposto de ambas é a insensatez e a ignorância. Deste modo, um adolescente entenderia por que precisa estudar e aprender corretamente o português antes de iniciar-se em discussões políticas - assunto, de certo modo, atrelado à Ética -, saberia que todas as coisas têm o seu devido tempo e grau de relevância para cada situação e momento.

Concluindo, é possível sintetizar esses três pontos principais no entendimento de que a essência da educação clássica é cultivar uma tradição que visa educar pessoas conscientes de si e do mundo maior no qual estão inseridas. Estão inclusas as leis absolutas inerentes a esses dois polos que, por sua vez, não podem ser relativizadas ao bel prazer dos indivíduos, sob pena de desequilibrar a ordem do Tao, pondo em risco a própria sanidade social por meio do ingresso das gerações numa confusão na busca pela razão e subjetividade extremada, perdendo até mesmo, ao fim, a sua identidade e liberdade.

É um método que dota e transmite um sentido para a busca do conhecimento e que os frutos 016) “[...], as escolas clássicas apresentaram as pontuações mais elevadas no exame padronizado profissionais para o mercado são consequências de uma vida intelectual para a busca deste sentido (Lei maior, o Tao). Certamente é justa a defesa do público que busca disseminá-lo no país, de modo a resgatar a qualidade da educação, principalmente, por meio do despertar, instigar, o interesse intrínseco dos alunos pelos estudos. Esta última conclusão é confirmada segundo os resultados dos exames americanos para análise do nível de aprendizado dos alunos em matemática, leitura e escrita; de acordo com Turley (2do SAT [...] dentre todos os tipos de escola” (TURLEY, 2016, 431-450).

Referências

ABDO, C. Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo. **Projeto sexualidade**. 2016. Disponível em: http://sites2.uai.com.br/tva/ja2/projeto_mosaico_brasil_coletiva_rj_mg.pdf. Acesso em: 13 set. 2018.

BEVENUTO, N. **O sofrimento dos jovens com déficit de atenção**. 2015. Disponível em: <https://casule.com/o-sofrimento-de-jovens-com-deficit-de-atencao/>. Acesso em: 20 set. 2018.

BRASIL. **Português tem apenas 1,6% de aprendizagem adequada no Saeb**. MEC, Brasília, 2018. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/ultimas-noticias/389-ensino-medio-2092297298/68271-apenas-1-6-dos-estudantes-do-ensino-medio-tem-niveis-de-aprendizagem-adequados-em-portugues>. Acesso em: 4 set. 2019.

BRASIL. **Alunos com altas habilidades ganham cadastro nacional**. MEC, Brasília, 2017. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/ultimas-noticias/222-537011943/58001-alunos-com-altas-habilidades-ganharao-cadastro-nacional>. Acesso em: 4 set. 2019.

BRASIL. **Educação e emprego**. MEC, Brasília, 2013. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=14429-briefing-ii-seminario-tran-221013-pdf&category_slug=outubro-2013-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 14 set. 2018.

CEBRAP. **O que pensam os jovens de baixa renda sobre a escola**. São Paulo: CEBRAP, 2013. Disponível em: <https://www.institutonetclaroembratel.org.br/educacao/para-aprender/estudos/o-que-pensam-os-jovens-de-baixa-renda-sobre-a-escola/> Acesso em: 11 set. 2018.

COTHRAN, M. **Que é a Civilização Ocidental?** 2018. Disponível em: <https://humanitasinstituto.wordpress.com/2018/05/28/que-e-a-civilizacao-ocidental/>. Acesso em: 7 set. 2018.

COTHRAN, M. **Série Educação Clássica: da introdução até a sétima parte**. 2018. Disponível em: <https://humanitasinstituto.wordpress.com/2018/01/04/serie-educacao-classica-6-principios-da-educacao-classica/>. Acesso em: 7 set. 2018.

FECOMÉRCIO SP. **Jovens brasileiros assumem protagonismo político**. 2016. Disponível em: <http://www.fecomercio.com.br/noticia/jovens-assuem-protagonismo-politico>. Acesso em: 13 set. 2018.

GAIO, R. **Metodologia de pesquisa e produção de conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 2018.

LEWIS, C. S. **A abolição do homem**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2017.

NASSER, M. **As seis doenças do espírito contemporâneo**. 2017. Disponível em: <http://www.monir.com.br/index.php/filosofia/7-as-seis-doencas-do-espirito-contemporaneo>. Acesso em: 28 ago. 2018.

NOICA, C. **As seis doenças do espírito contemporâneo**. Rio de Janeiro: BestBolso, 2011.

PISA. **Programa Internacional de Avaliação de Alunos**. 2015. Disponível em: <http://www.compareyourcountry.org/pisa/country/BRA?lg=en>. Acesso em: 11 set. 2018.

PIETSCHNING, J.; VORACEK, M. One Century of Global IQ Gains: a formal meta-analysis of the flynn effect (1909-2013). **Perspectives on Psychological Science**, Vienna, v. 10, n. 3, p. 282–306. 2015. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/9a64/cd7fa47c654fd268ed153cc985cf4b074fa6.pdf>. Acesso em: 10 set. 2018.

PORTAL G1. **Brasil ganha cinco medalhas em Olimpíada Internacional de Matemática**. 2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/educacao/noticia/brasil-ganha-cinco-medalhas-em-olimpiada-internacional-de-matematica.ghtml>. Acesso em: 14 set. 2018.

ROMANZOTI, N. **13 cientistas brasileiros que merecem nosso respeito**. 2014. Disponível em: <https://hypescience.com/11-cientistas-brasileiros-que-merecem-nosso-respeito/>. Acesso em: 14 set. 2018.

SILVA, J. A. da. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. 4. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

TURLEY, S. **Educação clássica vs educação moderna: a visão de C. S. Lewis**. São Paulo: Trinitas, 2016.

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL: JR Comércio de Cimento e Concreto Ltda.

Business Diagnosis: Jr Comércio de Cimento e Concreto Ltda.

Daniel Felipe de Moraes¹

Daniele de Primio Antunes¹

Veniza Vieira da Costa¹

Me. Fábio Vidal Pinheiro Del Duca¹

Resumo: Uma das principais ferramentas utilizadas para iniciar um gerenciamento empresarial eficaz é o diagnóstico empresarial. Para tanto, é necessário verificar seus pontos fortes e fracos, tentando usufruí-los ou adequá-los. Por isso, elaborar o diagnóstico empresarial, com ênfase no ambiente interno da empresa JR Comércio de Cimento e Concreto Ltda., consistiu no objetivo do trabalho. Para realização do trabalho foram utilizadas as técnicas: documentação direta com pesquisa de campo tipo exploratória (pela observação e entrevista). Assim, inicia-se apresentando o ambiente de estudo e, em seguida, com a análise dividida em variáveis principais (Setor de Recursos Humanos, Setor de Marketing, Setor Financeiro e Setor de Logística). No Setor de Recursos Humanos constatou-se que não existe na empresa um plano de cargos e salários. O Setor de Marketing está em fase de implantação e aplica 0,25% do seu faturamento em ações externas, por meio de serviços terceirizados. Na área financeira, foi observado que o investimento no ativo fixo se dá apenas quando há necessidade e que a empresa não conta com métodos de análise e nem com indicadores que avaliem o grau de liquidez. Na logística da empresa, está sendo implantando o sistema de código de barras. Conclui-se que com a elaboração do diagnóstico empresarial, com ênfase no ambiente interno, foi fundamental para visualizar e entender o processo da empresa, sendo possível expressar mais claramente os pontos fortes e fracos de cada área.

Palavras-chave: Diagnóstico empresarial. Pontos fortes. Pontos fracos.

Abstract: One of the key tools used to start effective business management is business diagnosis. For this, it is necessary to check their strengths and weaknesses, trying to enjoy them or adapt them. So, elaborate the business diagnosis, with emphasis on the internal environment of the JR Commerce of Cement and Concrete Company, was the objective of the work. For this achievement, the following techniques were used: direct documentation with exploratory field research (through the observation and interview). Thus, it begins by presenting the study environment and then, with the analysis divided into main variables (Human Resources Sector, Marketing Sector, Financial Sector and Logistics Sector). In the Human Resources Sector it was verified that there is no plan of positions and salaries in the company. The Marketing Sector is in the implementation phase and applies 0.25% of its revenue in external actions, through outsourced services. In the financial area, it was observed that investment in fixed assets occurs only when there is a need and that the company does not have methods of analysis or indicators that assess the degree of liquidity. In the logistics of the company is being implemented the bar code system. It is concluded that, with the elaboration of the business diagnosis, with emphasis on the internal environment, it was fundamental to visualize and understand the company's process, being possible to express more clearly the strengths and weaknesses of each area.

Keywords: Business diagnosis. Strengths. Weaknesses.

Introdução

A sociedade está vivendo um período de constantes mudanças econômicas e sociais, baseadas em diversos fatores. Dessa forma, faz-se necessário um bom gerenciamento do negócio, seja ele de pequeno ou grande porte. Uma das principais ferramentas utilizadas para iniciar um gerenciamento eficaz é o diagnóstico empresarial.

¹ Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSSELVI – Rodovia BR 470 – Km 71 – nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 E-mail: luiz.pitzer@uniasselvi.com.br; jeferson.favero@uniasselvi.com.br

Para tanto, é necessário verificar seus pontos fortes e fracos, tentar usufruí-los ou adequá-los, ter a capacidade de identificar uma oportunidade e saber aproveitá-la e, da mesma forma, saber captar uma ameaça aos negócios e saber agir da melhor forma possível perante isso.

Nesse sentido, foram determinados os objetivos do trabalho. Como objetivo geral tem-se: elaborar o diagnóstico empresarial, com ênfase no ambiente interno, da empresa JR Comércio de Cimento e Concreto Ltda., empresa pioneira na revenda de cimento Itambé. Como objetivos específicos: a) estudar o histórico, a estrutura, a visão, a missão e os objetivos da empresa; b) verificar a principal atividade desenvolvida para geração de lucro; c) analisar os pontos fortes (qualidades) e os pontos fracos (defeitos) existentes nos principais setores da empresa.

O diagnóstico empresarial é uma ferramenta de fundamental importância para qualquer tipo de organização. É de total aplicabilidade em empresas de qualquer setor e atividade, seja indústria, comércio, prestação de serviço etc. Com sua correta utilização, pode-se obter vários benefícios, desde a organização dos processos internos da empresa até o planejamento do futuro almejado por ela. O diagnóstico é “o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada” (OLIVEIRA, 2005, p. 47-48).

De modo a apresentar sequência e objetividade, o trabalho apresenta, na parte introdutória, o tema, os objetivos e a sua justificativa. No item seguinte são expostos os procedimentos metodológicos utilizados, como a documentação direta, através da pesquisa de campo do tipo exploratória e da entrevista. Em seguida, são expostos os resultados e discussão relativos ao diagnóstico empresarial. Por fim, na seção quatro, são expostas as considerações finais.

Metodologia

Com o objetivo de solucionar problemas na realização de um trabalho, são necessárias pesquisas orientadas por uma metodologia, um procedimento que usa diferentes métodos, processos e técnicas. A metodologia é definida como “estudo e avaliação dos diversos métodos, com o propósito de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica” (DIEHL; TATIM, 2004, p. 47).

Assim, a pesquisa para a realização do trabalho foi dividida em etapas, a seguir discriminadas com suas respectivas metodologias. Na primeira etapa, a técnica de pesquisa utilizada foi a da documentação direta, através da pesquisa de campo do tipo exploratória, com o objetivo de proporcionar maior familiaridade com a empresa. Houve um período de adaptação e aclimatação para que os observados trabalhassem normalmente, de forma espontânea e que os autores não interferissem no ambiente estudado. A observação “ajuda o pesquisador a identificar e obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento” (DIEHL; TATIM, 2004, p. 72). Através de um contato mais direto foi possível ver, ouvir, verificar fatos, fenômenos e ações relacionados com o objetivo da pesquisa, que nem sempre são repassados aos pesquisadores. Dessa forma, as áreas que mais se destacaram e que foram escolhidas para o desenvolvimento da pesquisa foram: o Setor de Recursos Humanos, o Setor de Marketing, o Setor Financeiro e o Centro de Distribuição (Setor de Logística).

A etapa seguinte consistiu em focar a pesquisa nos membros da empresa que pertencem aos níveis hierárquicos superiores (estratégico e tático), pois são esses que necessitam tomar as decisões mais importantes da organização. O método utilizado foi o qualitativo, que objetiva possibilitar maior nível de profundidade, descrevendo a complexidade de determinado problema, a interação de certas variáveis e, ainda, compreender e classificar os processos vividos

pelos grupos na empresa. Assim, foi utilizada a pesquisa de campo do tipo exploratória. A ferramenta foi a entrevista pessoal para coleta de dados, realizada no mês de março de 2018, na sede da empresa, de forma despadronizada (não estruturada), para desenvolver a entrevista na direção mais adequada para uma exploração ampla dos problemas (DIEHL; TATIM, 2004). Cada entrevistado relatou diversos itens, classificando-os como pontos fortes ou pontos fracos da empresa.

Através desse método, foi possível constatar inúmeras informações que foram usadas em diversas partes deste trabalho. Houve o cuidado, conforme diz Roesch (1999), para não influenciar as respostas dos entrevistados e gerar distorções nos resultados da pesquisa.

Resultados e Discussão

Esta seção consistiu na organização dos dados coletados para que pudessem ser interpretados adequadamente e que as medidas efetuadas correspondam efetivamente ao que se deseja medir, conferindo validade e confiabilidade ao trabalho final.

A análise deve ser realizada em etapas, na qual uma delas é a classificação, que “consiste na ordenação dos dados, de acordo com determinado critério, os quais orientam sua divisão em classes ou categorias” (DIEHL; TATIM, 2004, p. 85). Assim, inicia-se apresentando o ambiente de estudo e, em seguida, com a análise dividida em variáveis principais (Setor de Recursos Humanos, Setor de Marketing, Setor Financeiro e Centro de Distribuição), conforme segue.

Empresa Estudada

A JR Comércio de Cimento e Concreto Ltda. é uma sociedade limitada de grande porte, inscrita no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) sob o nº 00.965.861/0001-04 e com inscrição estadual nº 091/0189617. A sede está localizada na Avenida Presidente Vargas, nº 3272, no bairro São Cristóvão, na cidade de Passo Fundo/RS. A empresa atua no ramo de materiais de construção, possuindo um mix variado de produtos que atende desde o início até o final da obra, inclusive com materiais para acabamento.

A empresa foi fundada em 1995, iniciando seus trabalhos em um pavilhão alugado com objetivo de revender exclusivamente cimento, através da sua primeira grande parceria com a Companhia de Cimento Itambé. No início das atividades, contavam com a prática de três funcionários. No ano seguinte, com a necessidade de expandir os negócios, a empresa adquiriu um terreno e construiu uma loja, em frente ao Estádio Vermelhão da Serra, onde atende até hoje.

Com o passar do tempo, percebeu-se a necessidade dos clientes por diferentes produtos fazendo com que, desta forma, o mix de produtos fosse ampliado juntamente com os espaços para armazenagem de materiais. A empresa efetuou a compra de um veículo para pequenas entregas, depois uma carregadeira, as empilhadeiras e os mais modernos caminhões. Para atender às necessidades dos clientes, a empresa passou a comercializar todos os produtos utilizados na construção civil, originando o slogan até hoje utilizado “Tudo para sua Obra”, tendo assim mais de 16 mil itens à disposição.

A empresa preocupa-se em distribuir os seus produtos com agilidade em suas entregas, disponibilizando em até 24 horas qualquer quantia de material para toda a região norte do estado, além de parte da serra, Alto Uruguai, Missões e Serra do Botucaraí. Atende também várias outras cidades do Rio Grande do Sul e outros estados do Brasil, mas com um prazo maior para a entrega. Em 2005, foi construída a primeira etapa do Centro de Distribuição da empresa, com mais de 7.000m², com pavilhões adequados para a carga, a descarga e a armazenagem de materiais. Em 2008, foi inaugurada a ampliação do Centro de Distribuição, totalizado assim uma

área de 13.000m². Juntamente com a ampliação do espaço de armazenagem e de distribuição foi adquirida uma balança com capacidade de 80.000 kg e uma ponte rolante para a pesagem e a separação dos produtos.

Por meio da *homepage* da JR Comércio de Cimento e Concreto (2019) é possível verificar que a empresa possui, respectivamente:

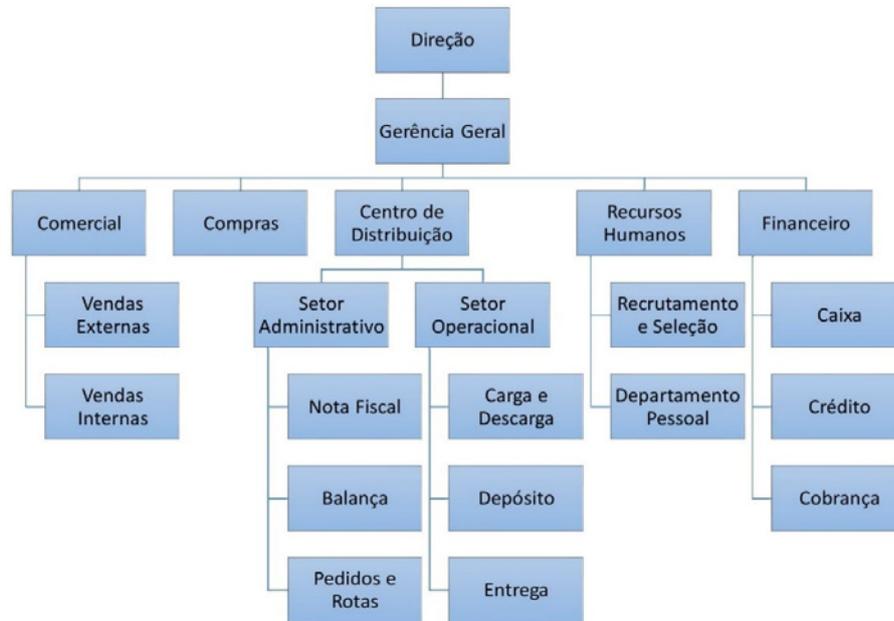
- Missão: Atender a necessidade de nossos clientes, oferecendo soluções rápidas e inovadoras, através de parcerias com a comunidade, construtoras, e fornecedores a fim de elevar o padrão de vida das pessoas e atender as expectativas dos nossos clientes.
- Visão: Atuar no mercado de materiais de construção, tornando-se referência no segmento, através da comercialização de uma variada linha de produtos que venham a atender e satisfazer as necessidades e desejos dos clientes, agregando valor aos seus empreendimentos.
- Valores: Consciência, competência, responsabilidade social e civil, respeito.

No mesmo site, são expostos os objetivos da empresa:

- Consolidar-se como empresa referência no ramo de materiais básicos para a construção, no mercado de Passo Fundo e Região.
- Manter o padrão de qualidade em seus produtos e serviços, aliado a uma logística de armazenamento e distribuição que permita a satisfação dos clientes e fornecedores através da agilidade no recebimento e expedição de cargas.
- Gerar empregos e contribuindo para o desenvolvimento da sociedade em que se encontra inserida.
- Fortalecer a existência da organização para obter retorno do capital investido e a satisfação dos colaboradores.
- Trabalhar preservando a natureza visando à sustentabilidade do negócio e ao futuro das novas gerações.
- Contribuir para o aumento da competitividade em harmonia com os interesses dos sócios, colaboradores, fornecedores e parceiros de nossa empresa.
- Respeitar todas as pessoas de modo geral, honrando os compromissos assumidos com nossos clientes, colaboradores, fornecedores e comunidade.

A seguir, será apresentado o organograma geral da JR Comércio de Cimento e Concreto Ltda. No organograma não está exposto o Setor de Marketing, pois este está em fase de implantação.

Figura 1. Organograma Geral da JR Comércio de Cimento e Concreto Ltda.



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Hoje, a empresa conta com o total de 250 funcionários, sendo que 210 exercem suas atividades na matriz e os demais, 40 funcionários, trabalham nas filiais. A empresa é administrada por três diretores: o sócio, que atua como Diretor Geral, o Diretor Comercial e a Diretora Financeira.

Para delimitar o presente trabalho, a pesquisa focou nas informações referentes à matriz da empresa. Assim, os 210 funcionários da matriz estão alocados nos seguintes cargos, respectivamente, por setores, conforme quadro a seguir:

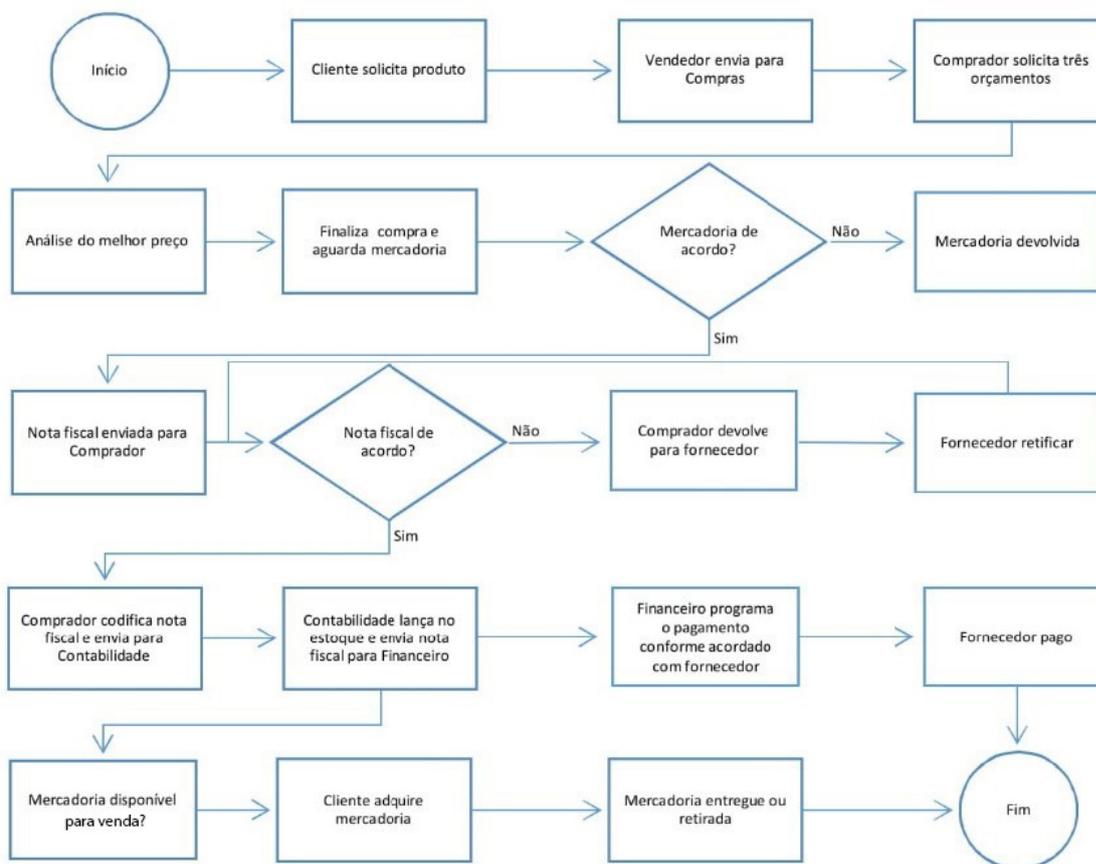
Quadro 1. Lista de cargos por setores, conforme o organograma da matriz

Direção	Comercial	Compras
Diretor Geral	Vendedor externo	Comprador
Diretor Comercial	Vendedor interno	Assistente de compras
Diretora Financeira	Auxiliar de venda	
Gerência Geral	Auxiliar administrativo	
Gerente Geral		
Centro de Distribuição	Recursos Humanos	Financeiro
Analista de logística	Analista de departamento pessoal	Caixas
Motorista	Assistente de departamento pessoal	Crediaristas
Auxiliar de depósito	Auxiliar de departamento pessoal	Aprendiz
Encarregado de depósito	Analista de recursos humanos	Assistente de cobrança
Aprendiz	Assistente recursos humanos	Analista de faturamento
Balancista	Auxiliar de recursos humanos	Assistente administrativo
Conferente	Psicóloga	

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

A atividade principal da empresa é a compra e a revenda de materiais de construção. Por essa razão, a seguir será apresentado, brevemente, o fluxograma da área de compras.

Figura 2. Fluxograma do processo de compras



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Setor de Recursos Humanos

Esse setor é encarregado de gerenciar toda documentação e qualquer processo burocrático relacionado a pessoas. Ela cuida desde a seleção, feita através de currículo ou no site da empresa, o recrutamento de pessoal, a admissão até a demissão de funcionários.

Por sua vez, a empresa também valoriza o trabalhador, com premiações e aumentos de salário conforme a produção, que os fazem se sentirem motivados e melhorarem a produção. Constatou-se que há uma boa relação entre os funcionários e gestores da empresa entrevistada, alguns trabalham há anos, tendo um bom relacionamento entre si, pois cada um depende do outro para alcançar os seus objetivos e os da empresa. O nível de escolaridade dos colaboradores varia de acordo com as suas funções.

Os dados para esse relatório foram obtidos através da entrevista com a Coordenadora responsável pela área.

Quadro 2. Relatório descritivo da análise interna do Setor de Recursos Humanos

Pontos Fortes	Pontos Fracos
2. O processo de recrutamento e seleção é feito dentro da organização pelo departamento administrativo, através de análise curricular, entrevista, avaliação psicológica, teste prático e entrevista com o gestor. Caso o candidato não seja selecionado recebe o retorno da empresa.	1. Constatou-se que a empresa não possui ainda evolução na área, mas está buscando desenvolvimento e implantação de novas propostas.
4. A empresa se preocupa muito com a legislação trabalhista e, juntamente com a contabilidade, busca manter todos os processos dentro dos conformes da lei.	
5. A empresa se enquadra nos sindicatos dos rodoviários e dos comerciários, sendo todos os acordos coletivos e as convenções sindicais respeitados e aplicados pela empresa.	3. Não existe na empresa um plano de cargos e salários. Essa avaliação é realizada caso a caso, conforme a necessidade da empresa, condições do mercado e característica do indivíduo, apenas levando em conta o desempenho profissional de cada colaborador.
6. Como a empresa é de grande porte, é desenvolvido um trabalho específico na área de cultura e desenvolvimento organizacional, sendo todos os colaboradores instruídos no seu primeiro dia de trabalho, no momento da integração.	
8. Os estilos de liderança praticados na empresa variam conforme as escalas hierárquicas, em que cada líder é responsável pela administração de conflitos perante a sua função. Quando ocorrem conflitos entre os subordinados, estes são resolvidos com o apoio do Setor de Recursos Humanos.	
9. A empresa possui projetos de treinamentos, internos e externos, envolvendo o desenvolvimento profissional. Na integração, o Setor de Recursos Humanos instrui todos os colaboradores frente às normas de segurança, de acordo com a função, mediante laudos emitidos pela empresa terceirizada na área da segurança. Ao iniciar o trabalho na empresa, o colaborador recebe treinamento técnico do gestor e é destinado um colega orientador para acompanhamento.	7. A JR Comércio de Cimento e Concreto Ltda. não aplica questionários de pesquisa de clima organizacional, por escolha da empresa.
10. Existe a aplicação de avaliação de desempenho na empresa. O processo é aplicado no período de experiência, no vencimento dos contratos. Referente a essa avaliação, é orientado ao gestor realizar o feedback com os funcionários.	

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Setor de Marketing

O marketing é um setor importante para gerenciar a comunicação, criar ações para melhorar a satisfação dos clientes, cuidar da imagem da empresa em canais de comunicação e garantir uma boa reputação para evitar perder clientes. Também é através do marketing que são definidas as ações para gerar novas vendas ou contatos de uma empresa.

Considerando seu porte, a empresa JR Comércio de Cimento e Concreto Ltda. ainda não possui implantado um departamento de marketing, pois está em fase de desenvolvimento, conforme dados obtidos através de entrevista com o responsável pela área, o Gerente Geral.

Quadro 3. Relatório descritivo da análise interna do Setor de Marketing

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>2. As ferramentas de marketing utilizadas pela empresa JR são a propaganda em rádio e em televisão, além de panfletos, no próprio site da empresa e, ainda, no patrocínio esportivo com os dois clubes de futebol da cidade: o Esporte Clube Passo Fundo e o Sport Clube Gaúcho.</p>	
<p>3. Analisando a situação da empresa, foi informado que é aplicado um percentual de 0,25% do faturamento da empresa em marketing.</p>	
<p>4. Analisando o ambiente do consumidor, mercado-alvo da empresa, faz-se necessário uma constante atualização do mix de mercadorias e agilidade na entrega. As mudanças são constantes, pois no mercado de material de construção surgem situações novas a todo instante.</p> <p>Satisfazendo essas necessidades do público-alvo, a empresa JR posiciona corretamente seus produtos, dando ao consumidor os produtos desejados.</p> <p>O marketing da empresa procura buscar quais os produtos que estão em tendência para oferecer aos seus consumidores.</p> <p>A estratégia da empresa em baixa temporada é o investimento com mais afinco na divulgação dos produtos e nas promoções. As reclamações ou insatisfação do consumidor são tratadas com máxima atenção, buscando com rapidez a sua solução.</p>	<p>1. A empresa possui um departamento de marketing interno e possui contrato com uma empresa que está em fase de aprimoramento do departamento. Nesse setor atuam três funcionários, as metas da empresa são: atingir todos os públicos, consumidor final, revendas e construtoras, e atingir todo o Rio Grande do Sul.</p> <p>Os objetivos do marketing da empresa em curto prazo são: atingir com rapidez o público alvo do Rio Grande do Sul, em médio prazo é fazer que a empresa atinja os consumidores de Santa Catarina, e em longo prazo é a divulgação dos produtos e atingir os consumidores do Paraná.</p>
<p>5. No ambiente externo, o marketing é o fator que agrega no ambiente empresarial, pois dessa forma a empresa consegue destacar-se, fazendo com que os novos clientes e os que a empresa já possui tenham uma visão diferenciada junto aos concorrentes.</p>	

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Setor Financeiro

A área financeira de uma empresa é a parte responsável por recebimentos, pagamentos e cobranças. O objetivo da gestão financeira é melhorar os resultados apresentados pela empresa e aumentar o valor do patrimônio por meio da geração de lucro líquido proveniente das atividades operacionais. A empresa mantém monitoramento do fluxo de caixa, despesas fixas e variáveis, lucros e valores patrimoniais e investimentos. Os controles financeiros são informatizados, a empresa realiza a conciliação bancária e controla a cobrança de tarifas pelas instituições financeiras nos devidos serviços utilizados, pois a empresa tem ligação direta com os bancos e o controle de cobrança de tarifas é efetuado junto à instituição bancária, na qual faz-se os ajustes através de depósitos. A empresa também possui planejamento financeiro através de balanços mensais dos lucros e das despesas.

Apesar de ser uma empresa de grande porte, a JR Comércio de Cimento e Concreto Ltda. não possui índices de avaliação de liquidez. Todas as informações dessa área foram verificadas através de entrevista com a Diretora Financeira responsável pela área.

Quadro 4. Relatório descritivo da análise interna do Setor Financeiro

Pontos Fortes	Pontos Fracos
1. Constatou-se que a empresa conta com o sistema ERP que controla todo o fluxo de contas a receber e a pagar, de vendas e de compras.	9. O investimento no ativo fixo se dá apenas quando há necessidade: máquinas quebradas, equipamentos obsoletos etc. Sendo assim, ainda não conta com métodos de análise.
2. Para promover uma gestão financeira, a empresa utiliza informações contábeis como o fluxo de caixa e o relatório de inadimplência.	11. Constatou-se que a empresa não conta com indicadores que avaliam o grau de liquidez.
3. A estrutura organizacional da empresa é voltada ao crescimento e à expansão.	
4. Constatou-se que, além de ter todo o processo informatizado, a empresa tem um sistema gerencial que controla todas as conciliações bancárias e as cobranças. As tarifas cobradas são sempre controladas e ajustadas junto aos bancos.	
5. A empresa realiza uma análise financeira junto ao banco antes de fazer qualquer operação. Depois, se necessário, faz ajustes que melhor lhe convém e o que é mais atrativo, baseado nas informações que já possui.	
6. A verificação de rentabilidade, riscos e cobranças são avaliadas criteriosamente também.	
7. A área financeira é de extrema importância para a organização e a captação de recursos, recebe atenção especial a fim de preservar a capacidade de honrar com os compromissos financeiros assumidos pela empresa. Todos os meses a diretoria se reúne para avaliar resultados e definir os planejamentos futuros.	
8. O planejamento financeiro e orçamentário é informal. É realizado, mensalmente, um debate com os resultados positivos e os negativos, após definem o planejamento para um próximo período.	
10. A gestão da liquidez das contas a receber faz-se através de sistema informatizado em que constam todas as movimentações das contas a receber, a cobrança e gera o relatório que controla a inadimplência.	
12. O setor financeiro trabalha integrado com os demais setores.	
13. O processo de aprovação do crédito ao cliente inicia com a ficha cadastral assinada com todos os dados do cliente, comprovante de endereço e referências. Faz-se a consulta para verificar se está inadimplente no mercado para aprovar, ou não, o limite, sendo que os primeiros pagamentos são feitos à vista para depois liberar o limite de crédito.	
14. Constatou-se que a empresa administra a concentração de vendas para o mesmo cliente, mas todo cliente tem seu limite de crédito até que possa transmitir confiança para serem aprovados mais limites, a cada nova compra sempre se consulta e analisa este limite porque de uma hora para outra ele pode se tornar um cliente inadimplente. Essa análise é feita sob o capital social e histórico de compras dos fornecedores.	

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Centro de Distribuição (Setor de Logística)

A logística é um setor importante dentro de qualquer empresa, pois ela é a responsável pelo gerenciamento da cadeia de abastecimento, que planeja, implementa e controla o fluxo de armazenamento eficiente e econômico de produtos.

Constatou-se que, apesar da empresa ser de grande porte, ainda usa um sistema automatizado de etiquetas para seus produtos, mas está com projeto de implantação do sistema de código de barras que facilitará a separação dos produtos. As informações foram obtidas através de entrevista com o Coordenador responsável pela área.

Quadro 5. Relatório descritivo da análise interna do Centro de Distribuição

Pontos Fortes	Pontos Fracos
1. Constatou-se que existe um departamento de compras que atualmente está sem um gestor com referência e o procedimento se dá através de cotações e ordem de compra.	13. Constatou-se que a empresa não possui metodologia de medição com referência de desempenho de seus fornecedores.
2. A empresa possui vários parceiros, que são mais que fornecedores, pois têm tabela de preços com valores diferenciados. Os valores adotados são pela qualidade, entrega e valor agregado.	
3. Na empresa que tem referência em material de construção existe um espaço diferenciado para cada tipo de produto.	
4. A análise do estoque é feita através de uma sondagem com referência ao produto, como giro de estoque, considerando um período a ser pesquisado, para somente após ser feito uma nova compra de produtos.	
5. Constatou-se que o transporte até o depósito é feito pela própria empresa (com transporte próprio) e por transportadora, para clientes ou internamente. Os equipamentos utilizados para essa movimentação são empilhadeiras e caminhões. O sistema é automatizado com etiqueta.	
6. Existe um sistema de distribuição através do sistema ERP, que controla todas as emissões de notas fiscais e a separação de todos os produtos para cada depósito, pois o sistema é todo informatizado.	
7. A logística mantém um bom relacionamento com todos os setores da empresa. A troca de informações entre eles é feita 90% (noventa por cento) através de e-mail em que fica o histórico das conversas.	
8. A empresa possui um planejamento estratégico que contempla a área de logística com um acordo comercial com um grande fornecedor de cimento que agrega valor no produto final.	
9. Observou que a empresa possui logística reversa no retorno dos paletes que vão com o cimento para o cliente. Eles retornam para a empresa com suprimentos de produtos que os caminhões da empresa trazem para a empresa.	
10. As atividades de logística apresentam vantagens competitivas junto aos seus concorrentes, pois possui frota própria, que é muito vantajoso para a empresa.	
11. Observou que a empresa confia nos seus fornecedores e se o produto chegar danificado na empresa logo é substituído por outro.	

12. A empresa possui frota própria e tem um setor especializado que cuida do monitoramento e desempenho. Ainda, todos os produtos são rastreados, mas por questão de segurança externa.	
---	--

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Considerações Finais

Este trabalho foi elaborado na forma de diagnóstico empresarial da empresa JR Comércio de Cimento e Concreto Ltda., sendo focado nas áreas internas consideradas mais importantes para a atividade principal. Seus objetivos foram atingidos ao serem estudados o histórico, a estrutura, a visão, a missão e os objetivos da empresa, bem como seus pontos fortes (qualidades) e os pontos fracos (defeitos) existentes nos principais setores da empresa. Complementarmente, foram elaborados o organograma da empresa, a lista de cargos por setores e, ainda, o fluxograma da atividade principal.

Os aspectos observados no Setor de Recursos Humanos sugerem que a empresa não possui ainda uma evolução na área, mas está buscando desenvolvimento e implantação de novas propostas. Não existe na empresa um plano de cargos e salários, e a avaliação é realizada caso a caso com a necessidade da empresa, condições do mercado e característica do indivíduo, apenas levando em conta o desempenho profissional de cada colaborador. A empresa, por sua própria escolha, não aplica questionários de pesquisa de clima organizacional.

O Setor de Marketing está em fase de implantação e hoje a empresa conta com os serviços terceirizados, não existindo a responsabilidade dos funcionários específicos do setor. Na área financeira, foi observado que o investimento no ativo fixo se dá apenas quando há necessidade: máquinas quebradas, equipamentos obsoletos etc. Sendo assim, ainda não conta com métodos de análise e nem com indicadores que avaliem o grau de liquidez.

Na logística da empresa, apesar de ser uma empresa de grande porte, ainda usa o sistema automatizado de etiquetas para seus produtos, mas já está implantando o sistema de código de barras. A empresa também não possui metodologia de medição com referência de desempenho de seus fornecedores.

Conclui-se com este trabalho que a elaboração do diagnóstico empresarial, com ênfase no ambiente interno, foi fundamental para visualizar e entender o processo da empresa, sendo possível expressar mais claramente os pontos fortes e fracos de cada área. Assim, a administração da empresa poderá tratar as sugestões de melhoria de forma eficiente e lucrativa, podendo evitar riscos e perdas desnecessárias.

Algumas sugestões para estudos futuros podem ser evidenciadas para ampliar o conhecimento sobre o tema discutido. Inicialmente, a complementação do diagnóstico, com a análise do ambiente externo, a definição da postura estratégica, a criação de cenários e, por fim, a elaboração de um completo planejamento estratégico da organização.

Referências

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

JR Comércio de Cimento e Concreto Ltda. **Sobre a empresa**. 2019. Disponível em: <http://www.jrcimento.com.br/>. Acesso em: 20 mar. 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TAFNER, Elisabeth Penzlien; SILVA, Everaldo da. **Metodologia do trabalho acadêmico**. Indaial: Editora Grupo Uniasselvi, 2012.

ENSINO A DISTÂNCIA: ORIGEM E TENDÊNCIAS FUTURAS

Distance education: origin and future trends

Marly Roepke Kienen¹

Daniele Cristine Maske¹

Resumo: A nova cultura educacional vem mostrando uma forma diferenciada de ensino e aprendizado. Por esta razão, a Educação a Distância (EAD) vem crescendo num ritmo acelerado com características de aprendizagem autodidata. A EAD é uma modalidade relevante no processo de crescimento das políticas educacionais do país. O artigo trata dos aspectos gerais da EAD, suas características, meios de comunicação e aprendizagem, princípios de funcionamento e gestão, trazendo um breve histórico, seus conceitos e conhecimentos. Essa modalidade de ensino tem um avanço significativo no Brasil e busca um novo desafio para os acadêmicos e os professores, mostrando que é possível a interação entre eles, que estão separados fisicamente.

Palavras-chave: Educação a Distância. Aprendizagem. Tendências.

Abstract: The new educational culture has been showing a differentiated form of teaching and learning. For this reason, Distance Education (ODL) has been growing at a rapid pace with self-taught learning characteristics. ODL is a relevant modality in the growth process of educational policies in the country. The article deals with the general aspects of ODL, its characteristics, means of communication and learning, principles of operation and management, bringing a brief history, its concepts and knowledge. This type of teaching has a significant advance in Brazil and seeks a new challenge for academics and teachers, showing that it is possible to interact between them, who are physically separated.

Keywords: Distance Education. Learning. Trend.

Introdução

Fazer parte da vida universitária requer comprometimento e dedicação, a qual é o alicerce para o sucesso profissional. Optar por um curso de Educação a Distância (EAD) significa estabelecer disciplina nos horários de estudos. Por isso, ter um cronograma é muito importante para auxiliar o estudante a organizar o tempo de aprendizagem, de modo a utilizar satisfatoriamente as tecnologias disponibilizadas nas plataformas.

Pesquisas sobre a metodologia de ensino para a EAD apontam a autonomia do aluno como objetivo principal, a fim de garantir uma aprendizagem autônoma (GOEDERT *et al.*, 2013). O objetivo deste artigo é realizar um levantamento histórico da EAD por meio de pesquisa bibliográfica e apontar como se dá o aprendizado nessa modalidade, além de descrever as tendências futuras.

O presente artigo está estruturado em seis seções. A primeira apresenta um breve contexto sobre como é estudar na modalidade EAD. A segunda expõe um breve histórico sobre a história da Educação a Distância. A terceira apresenta a distinção entre a modalidade presencial e a distância. A quarta aponta como aprender na EAD envolvendo o planejamento do tempo, organização, comportamento e os meios para a aprendizagem utilizados na prática pedagógica. Na última seção são apresentadas as tendências da EAD e os fatores que proporcionarão um avanço significativo na educação nos próximos anos.

¹ Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSSELVI – Rodovia BR 470 – Km 71 – nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 E-mail: luiz.pitzer@uniasselvi.com.br; jeferson.favero@uniasselvi.com.br

História da educação a distância

Segundo Sousa (2015), o trabalhador busca novas competências e habilidades com o propósito de aquisição de conhecimento constante. A Educação a Distância da necessidade de os trabalhadores que não dispunham de tempo para frequentar a sala de aula na modalidade de ensino presencial. Ela surgiu no século XIX com o ensino por meio de correspondência. No Quadro 1, são apontadas as principais datas e fatos que marcaram a EAD por correspondência.

Quadro 1. Datas e fatos do EAD no século XIX

Ano	Fato
1838	Suécia - O Instituto Líbrer Hermodes registra a primeira experiência de um curso de contabilidade por correspondência.
1840	Reino Unido - Faculdades Sir Isaac Pitmann (considerada a primeira escola por correspondência da Europa) - os conteúdos de curso de taquigrafia foram trocados entre alunos e professores por meio de cartões postais.
1840	A Inglaterra inicia algumas atividades em EAD.
1843	Inglaterra - Criação da Photographic Corresponding Society.
1856	Alemanha - fundação do primeiro instituto de ensino de línguas por correspondência (Instituto Toussaint y Langenscheidt).
1856	EUA - fundação do primeiro instituto de ensino de línguas por correspondência.
1873	EUA - Fundação da Society to Encourage Study at Home (estudos em domicílio), por Anna Eliot Tiknon; e criação do curso sobre medidas de segurança no trabalho de mineração (Internacional Correspondence Institute, por Thomas J. Foster).
1879	EUA - Início das atividades da Illinois Weeleyan University.

FONTE: Sousa (2015, p. 23)

No ano de 1904, as Escolas Internacionais atuavam como instituições privadas no país e ainda ofertavam cursos por correspondência. A partir dos anos 1990, o ensino a distância foi marcado pela inserção dos meios de comunicação, nomeadamente o rádio, o qual se tornou um marco na história da evolução do ensino, conforme relata Sousa (2015). No Quadro 2, são apontadas as datas e fatos que marcaram a EAD no século XX.

Quadro 2. Datas e fatos do EAD no século XX

Ano	Fato
1947	França – O rádio passa a transmitir as aulas de quase todas as disciplinas literárias da Faculdade de Letras e Ciências Humanas de Paris.
1960	China – Fundação do Beijing Television College.
1962	Espanha – Experiência de Bacharelado Radiofônico.
1963	Expansão da EAD pelo Centro Nacional de Ensino Médio por meio do rádio e televisão.
1962/ 1969	Inglaterra – Fundação da British Open University (Universidade Aberta) pioneira na educação superior a distância.
1971	Início dos cursos de expansão da modalidade EAD pelo mundo (a Open University mantém um serviço de consultoria, até hoje, auxiliando outros países na implantação da educação a distância de qualidade).

1978	Criação da Universidade Estatal a Distância da Costa Rica; dados da Fern Universität (Alemanha) indicam que por volta de 1.500 instituições no mundo atuavam em EAD.
Década de 1990	As IES passam a distribuir cursos pela internet com a utilização de ambientes virtuais de aprendizagem, surgindo as universidades virtuais.

FONTE: Sousa (2015, p. 24)

No Brasil, o ensino a distância também teve papel importante na educação, no entanto, era vista como uma categoria secundária em relação às demais modalidades, como destaca Sousa (2015). O autor relata também a trajetória histórica da EAD no Brasil, em que as primeiras iniciativas para o ensino a distância ocorreram em 1922, utilizando a radifusão para ampliar a educação à população.

Conforme Sousa (2015, p. 27), em 1934 aconteceu a instalação da Rádio-Escola Municipal do Rio de Janeiro com aulas por meio de distribuição de folhetos e contatos com os discentes por correspondência. Já em 1937, o MEC criou o Sistema Nacional de Radiodifusão Educativa (SINRED) como sistema de escolas radiofônicas pelo Brasil; dois anos depois surgiu o Instituto Rádio Motor; em meados de 1995, o programa TV Escola; após dois anos o Programa Nacional de Informática na Educação (PROINFO) com ambientes de aprendizagem on-line e o programa de rádio para o Ensino Fundamental (FUNDESCOLA).

A formação para professores em nível médio ocorreu no ano 2000 com a denominação de PROFORMAÇÃO e no mesmo ano o MEC credenciou a IES para oferecer cursos a distância. Assim, a educação teve avanços e melhorias gradativamente, como a formação da Rede Nacional de Informação e Educação a Distância (RENADUC), em 2001, e em 2002, foi implementado o projeto de formação em nível superior (Projeto Veredas) pela secretaria de Minas Gerais. Em 2005, o MEC criou a Universidade Aberta do Brasil (UAB), que passou a integrar as instituições públicas de ensino superior para ofertar cursos a distância (SOUSA, 2015).

A evolução histórica da educação a distância mundial e brasileira aconteceu por meio do ensino por correspondência; transmissões radiofônicas; programas televisivos; integração de transmissão via cabo e satélite; informação por meio de CD-ROM, internet e, por último, marcado pelo surgimento de Escolas e Universidades Virtuais, em ambiente virtual de aprendizagem (AVA) (SOUSA, 2015).

Na atualidade, a questão “para onde a Educação deve nos conduzir” parece adquirir ainda mais relevância. Os impactos que as transformações sociais e tecnológicas da denominada “sociedade do conhecimento” possuem na Educação são inegáveis. O desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) possibilitaram o desenvolvimento e/ou reformulação de práticas pedagógicas, sobretudo na Educação a Distância (EAD), que se tornou a modalidade de ensino mais próspera no Brasil nos últimos anos (GARCEZ *et al.*, 2014, p. 20).

A EAD é uma modalidade de ensino complexa, dinâmica, exige dos gestores e educadores uma perspectiva mais integral e sistêmica do processo educativo. Garcez *et al.* (2014) destaca que a sigla da educação a distância tem sido utilizada para representar termos diferentes que não deveriam ser sinônimos, como educação a distância e ensino a distância. O autor complementa dizendo que cada um desses termos, tanto na concepção quanto na prática, designa conceitos diferentes. O termo ensino está relacionado à instrução e ao conteúdo, enquanto educação se refere ao conhecimento, à prática, à interação e à construção coletiva. O autor ressalta essa questão:

Uma proposta de ensino/educação a distância necessariamente ultrapassa o simples colocar materiais instrucionais a disposição do aluno existente. Exige atendimento pedagógico, superador da distância e que promova a essencial relação professor-aluno, por meios e estratégias institucionalmente garantidos (GARCEZ *et al.* 2014, p. 24).

A educação a distância, segundo Goedert *et al.* (2013), é uma modalidade em amplo desenvolvimento, utilizada para implementar projetos educacionais diversos, capacitar para o trabalho, promover a divulgação científica, estudos formais em diferentes níveis, entre outros. Para Garcez *et al.* (2014), o processo de ensino e aprendizagem deve proporcionar condições favoráveis à aproximação e não ao distanciamento entre professores e alunos. Assim, a EAD não deve ser aquela que se concretiza como “uma educação distante”.

Moran (2011) destaca que estamos aprendendo e gerenciando processos complexos de EAD porque ainda há resistências e preconceitos com relação a essa modalidade, apesar de crescer a percepção de que um país com a extensão do Brasil só conseguirá superar sua defasagem educacional por meio do uso intensivo de tecnologias em rede, da flexibilidade dos tempos e espaços de aprendizagem e da gestão integrada de modelos presenciais digitais.

Ensino presencial ou a distância

Uma das dúvidas que o estudante apresenta antes de ingressar no ensino superior é com relação à escolha da modalidade de ensino mais adequada: a presencial ou a distância. Definir não é tarefa fácil, a diferença entre as modalidades está no perfil do aluno.

A modalidade tradicional é o ensino presencial que acontece com encontros diários entre alunos e professor, no qual há o acompanhamento da aprendizagem. Já no ensino a distância, o aluno pode assistir às aulas conectado na internet pelo computador, no local que preferir, permitindo a flexibilidade de tempo.

O ensino a distância serve as pessoas que não podem ou não querem fazer uso do processo de ensino e aprendizagem presencial ou por possuir uma agenda desmedida.

O ensino a distância é guiado por materiais de cursos preparados previamente e pela mediação da comunicação entre alunos e uma organização de suporte, que é responsável pelo desenvolvimento do curso, pelas interações em múltiplas direções (em um campus virtual). Ela não se prende a nenhuma teoria de aprendizagem específica e está aberta a abordagens behavioristas, cognitivas, construtivas e outros modos de aprendizagem que podem incentivar também abordagens metacognitivas. [...] O ponto central do ensino e aprendizagem a distância são as relações pessoais entre os participantes e a empatia entre a instituição que oferece os cursos, seus representantes e os estudantes. O sentimento de empatia e a sensação de pertencer a algo promovem de forma significativa a motivação para aprender. Esses sentimentos são reforçados por abordagens diferenciadas, tais como a orientação, a solução de problemas, o diálogo extensivo e a interação amigável e com retorno imediato entre os estudantes e destes com os orientadores acadêmicos e com os professores especialistas ou regentes (HOLMBER, 1986 *apud* MUNHOZ, 2013, p. 76).

Com o crescimento da educação a distância no Brasil, segundo Jesus (2013), as tecnologias de informação e de comunicação não cessam de surpreender o mercado, pois as gigantes da eletrônica e informática lançam novas ferramentas com uma versatilidade enorme. Essas tecnologias tornaram-se mais um instrumento do processo pedagógico. Desta forma, a biblioteca eletrônica vem tomando espaço e tornando o acesso mais fácil e ao alcance de todos, onde

quer que estejam, independentemente da hora. Assim, em pouco tempo, o livro sairá da estante da biblioteca e o ensino a distância já se tornou uma opção para aqueles que não conseguem seguir um curso presencial.

Diversos são os motivos ao optar pela modalidade a distância, uma delas é o difícil acesso ao sistema presencial. A educação a distância pode facilitar a vida acadêmica do aluno, pois não é necessário que ele esteja presente durante todo o tempo em sala de aula. Em vista disso, alunos que residem distantes da escola podem se matricular e cumprir grande parte das exigências acadêmicas on-line (JESUS, 2013).

Diante destas alterações no mercado educacional, Bielschoswsky (2018) salienta os dados do censo do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais Anísio Teixeira de 2017 (Inep), que apresenta um crescimento das matrículas na educação superior a distância, alcançando 1,76 milhões de alunos matriculados em 257 instituições de Ensino Superior (IES). A Tabela 1 mostra os números comparativos de alunos matriculados e números de polos nos últimos cinco anos.

Tabela 1. Número de alunos, cursos e IES em educação superior a distância do ano 2017

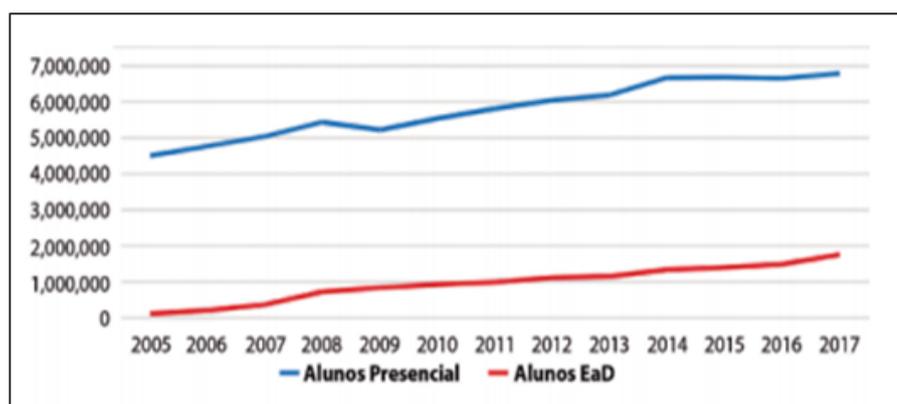
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Total de IES que ofertam EaD	151	166	178	194	206	257
Total de matrículas em EaD	1.113.958	1.153.640	1.341.876	1.393.780	1.494.427	1.756.982
Matrículas nas cinco maiores IES em EaD	550.095	631.049	771.345	807.922	870.311	987487
% de matrículas em EaD nas cinco maiores	49,40	54,70	57,50	58,00	58,20	56,20
Número de polos	5.432	5.327	4.912	4.915	5.133	7.050

FONTE: Adaptado de Bielschoswsky (2018)

Observe o forte crescimento de 37% no número de polos entre 2016 e 2017, tendência que provavelmente se manterá em 2018. É necessário avaliar o que representa na prática o aumento do número de polos, especialmente em face de seu papel como espaços dinamizadores do processo de ensino e aprendizagem (BIELSCHOSWSKY, 2018).

O Gráfico 1 mostra a evolução do número de alunos na modalidade presencial e a distância entre os anos de 2005 a 2017.

Gráfico 1. Evolução do número de alunos em cursos presenciais e EAD desde 2005



FONTE: Adaptado de Bielschoswsky (2018)

O avanço da EAD é especialmente relevante para boa parcela da população, pois permite o acesso ao ensino superior a esse público, que por diferentes motivos, não consegue estudar em cursos presenciais, seja porque mora em municípios menores onde não existe oferta de ensino superior ou por questões de mobilidade urbana ou incompatibilidade com o trabalho. Além disso, contribui para o desenvolvimento de novas práticas docentes, não apenas para utilização de recursos digitais, mas por estar historicamente associada a um processo de ensino e aprendizagem focado no aluno, necessitando incorporar a cada dia novas metodologias educacionais (PUPETTERS, 2001 *apud* BIELSCHOSWSKY, 2018, p. 3).

Como aprender no EAD

A educação a distância no Brasil ainda sofre um certo preconceito na questão ensino/aprendizagem, por isso, organização, disciplina e estudos diários são fundamentais para obter um excelente desempenho para conquistar o sucesso. Dessa forma, Pandini (2014) afirma que estudar a distância oportuniza flexibilidade de horário, estudo independente e organização pessoal.

Perceba que embora essa modalidade de educação (EAD) permita uma organização autônoma e mais flexível por parte dos estudantes, é importante lembrar que os programas de educação a distância devem conter uma clara proposta didática, conteúdo didático de qualidade e um sistema de tutoria eficiente. Além disso, com o desenvolvimento de habilidades como autonomia e organização, essenciais para o estudo a distância, você estará se preparando para os desafios de ser professor na era da informação (GOEDERT *et al.*, 2013, p. 47).

A maioria dos problemas da gestão do tempo é causada pela falta de organização na vida, que resulta em informações perdidas, atrasos etc. Para que isso se resolva, podemos estabelecer em nossa rotina diária, sistemas de organização conforme necessidades específicas como: organização pessoal, organização das coisas e organização de tarefas, pois para alcançar um resultado positivo, é preciso estabelecer prioridades nas tarefas diárias.

Contudo, é importante lembrar que, apesar de toda a estrutura oferecida pela instituição de ensino (recursos humanos, encontros presenciais, ambiente virtual de apoio à aprendizagem, conteúdos etc.), na EAD o aluno é responsável por definir e organizar suas estratégias de estudo, visando à construção do conhecimento e o desenvolvimento da autonomia (GOEDERT *et al.*, 2013, p. 47).

Com relação à distribuição de tempo, Oliveira, Araújo e Nascimento (2007) recomendam que o estudante determine os horários para o estudo e tenha comprometimento, dessa forma, adquirirá o hábito diário de estudos e terá aproveitamento. Os autores evidenciam que estabelecer horário para o estudo, por conta do trabalho e da vida pessoal, está cada vez mais complicado, porém, o aluno deve separar o tempo e dedicar-se. Para isso acontecer, é preciso disciplina.

Nór (2018) afirma que os cursos on-line exigem mais, pois demandam do estudante comprometimento, organização e proatividade para concluir o programa. Para auxiliar o acadêmico a organizar seu tempo, é preciso algumas táticas para obter o aproveitamento máximo na EAD. As táticas descritas pelo autor para obter vantagens no curso a distância são: flexibilidade para separar ou escolher um horário na agenda para se dedicar aos conteúdos e tirar dúvidas com os professores e tutores.

Ao iniciar o curso, o estudante deve explorar a plataforma de ensino, conhecer as ferramentas, a funcionalidade e o material introdutório. A EAD traz a oportunidade de conhecer pessoas de diversas cidades por meio dos grupos no WhatsApp e Facebook, além dos fóruns de discussão internos que promovem interação e aprendizado, ampliando a rede de contatos dos estudantes.

Com o fácil acesso à internet e com o desenvolvimento das tecnologias móveis, o autor ainda menciona que essa modalidade é uma das que mais crescem no país. De fato, a educação superior a distância no Brasil avança em ritmo mais acelerado do que no ensino presencial e o uso dos benefícios da evolução da tecnologia em um processo de socialização virtual leva à interação entre professor, especialista e tutor.

Os meios de comunicação disponíveis devem ser utilizados na prática pedagógica da EAD para que haja uma apropriação adequada e satisfatória nos caminhos comunicacionais. Os computadores são dispositivos comunicacionais que em rede possibilitam a apresentação das videoconferências, webconferências, webaulas, bem como a criação de ambientes virtuais de aprendizagem (AVA) em que acontecem as interações entre os alunos, professores e tutores em diferentes contextos de ensino-aprendizagem (GARCEZ *et al.*, 2014). Nesse dispositivo de comunicação estão disponíveis diversos meios de comunicação, como a webaula gravada e disponibilizada aos alunos no AVA e pode ser composta por áudio, vídeo e textos.

As videoconferências e webconferências apresentam um alto grau de interatividade, uma vez que são comunicações síncronas. Por meio de computadores em rede, favorecem a efetivação do diálogo, da participação e da aprendizagem colaborativa, pelo chat simultâneo e pelo microfone, entre alunos e professores.

Os ambientes virtuais e de aprendizagem (AVA) permitem a aprendizagem por meio de diferentes recursos de comunicação, tais como o fórum - ferramenta de discussão em grupo - e o chat - como ferramenta de bate-papo, em que o aluno esclarece dúvidas com o professor ou tutor. Além dos dispositivos de tecnologia, é disponibilizado o caderno pedagógico, que é um dispositivo comunicacional que permite, por meio dos textos, imagens e gráficos, a apresentação do conteúdo proposto pelo curso.

A comunicação por meio do telefone, através do plantão 0800, possibilita um alto grau de interatividade entre o aluno e o professor/tutor, contribuindo para a efetivação de um diálogo acerca dos conteúdos, favorecendo a troca de informações e a aprendizagem, já que pode ser utilizado gratuitamente. Garcez *et al.* (2014) nos diz que não existe um dispositivo de comunicação melhor do que o outro e sim mais apropriado para determinados contextos de ensino-aprendizagem.

Tendências da EAD

Cada vez mais as pessoas estão procurando um método de educação mais flexível, em que é possível estudar em qualquer lugar e em qualquer tempo, seguindo a própria disponibilidade de tempo, com tecnologia de ponta e maior qualidade de ensino. A peça-chave para a mudança do ensino a distância foi o avanço das telecomunicações. Dois fatores proporcionaram um salto qualitativo no mercado educacional. O primeiro fator tem relação direta com a Portaria 1.428, assinada em 28 de dezembro de 2018 pelo então presidente Michel Temer que amplia para 40% a carga horária a distância de cursos presenciais no ensino superior. O limite anterior era de 20%. A portaria determina que as faculdades e universidades poderão deixar dois dias de aulas na semana para aula a distância. Atualmente, esse limite é de um dia de aula por semana. A adoção das ferramentas de EAD representa ainda redução de custos e infraestrutura (MOREIRA, 2019).

O segundo fator é o maior investimento em inovação a partir dessa ampliação de 40% na carga horária, pois abre a possibilidade das IES ampliar conceitos de inovação na educação. Dessa forma, as IES terão a oportunidade de rever seus custos, impactando o valor das mensalidades, tornando mais acessível o acesso à graduação.

Com essa mudança na educação e inovação tecnológica, Moreira (2019) não tem dúvidas que a Inteligência Artificial (IA) tem um grande potencial para revolucionar. O autor ainda destaca que a IA se insere em um cenário em que a educação implica criar um processo de ensino-aprendizagem que trata de gerenciar e processar muita informação para empreender um caminho de construção de conhecimento individual e totalmente personalizado.

Se a educação se manteve expositiva nos últimos 100 anos, me parece que a velocidade transformadora que estamos vivendo desponta como “senso de urgência” necessário para adoção de metodologias ativas, com o suporte de Inteligência Artificial e tantas outras abordagens inovadoras que vem sendo inseridas na educação de qualidade (MOREIRA, 2018).

A inteligência artificial pode ser uma grande aliada para quem quer investir em personalização do ensino. O termo refere-se a um campo de estudo da computação que atua no desenvolvimento de métodos e dispositivos semelhantes com as qualidades cognitivas humanas (SANTOS, 2018).

Esses dispositivos podem, por exemplo, ver, ouvir, falar, interpretar, resolver situações novas com rapidez e êxito. Eles são capazes de se adaptar às situações por meio de dados, informações e conhecimentos adquiridos a partir de seu ambiente de atuação. O arquiteto de soluções da indústria da IBM, com ênfase no setor da educação, nos relata que a IA pode ajudar a medir a aprendizagem de acordo com as necessidades específicas de cada aluno, entregando uma educação personalizada e individualizada (SANTOS, 2018).

Estamos cientes que a inclusão de novas tecnologias em sala de aula requer planejamento e há dois grandes obstáculos para a inclusão de novas tecnologias, como a inteligência artificial, no ambiente escolar: a falta de conhecimento dos professores sobre as tecnologias disponíveis e a falta de planejamento adequado de um período de adaptação, pois a inclusão de um novo recurso tecnológico em sala de aula requer uma mudança de hábito (SANTOS, 2018).

Em conformidade com outros autores, Thomé (2018) retrata que a IA já é uma realidade que vem transformando diversos setores e mudará radicalmente os negócios, a saúde e os transportes. O autor também menciona que os estudos voltados para a inteligência artificial e a tecnologia de automação já foi introduzida para uma variedade de tarefas básicas de ensino.

A IA possibilita que ferramentas já disponíveis no mercado leiam caligrafia e corrijam exames de forma eficiente. Softwares educacionais ensinam adaptando-se à experiência, às necessidades e ao estilo de aprendizagem de cada aluno, um exemplo são os aplicativos com suporte de IA que tutoria aulas de matemática. Muitos professores estão otimistas e empolgados para utilizar essa tecnologia em seus ensinamentos, mas ao mesmo tempo causa preocupação que um robô substitua os professores nos próximos dez anos.

Considerações finais

O texto primeiramente apresentou um breve histórico da EAD no Brasil e no mundo, os desafios enfrentados pelo aluno nessa modalidade de ensino; mostrou que o estudante deve adquirir uma postura autônoma no processo de aprendizagem, ter estratégias de organização nos estudos e saber distribuir horários para realização das suas atividades de rotina e vida pessoal.

Outra questão apresentada com relação à EAD é a de o aluno e o professor separados fisicamente no tempo e espaço, porém, é importante destacar as formas de apoio e atendimento quanto aos elementos pedagógicos que envolvem um conjunto de atividades, atribuições e competências, bem como o apoio ao estudante com os procedimentos acadêmicos desempenhados pelos professores e tutores.

Os recursos tecnológicos, utilizados para a prática pedagógica, são fundamentais para o processo de aprendizagem, já que os meios de comunicação estão no ambiente virtual de aprendizagem com as enquetes, fóruns, videoaulas, chats, plantões, 0800 e livros de estudos.

A EAD conquistará cada vez mais espaço no meio educacional e um dos fatores que contribui para o seu sucesso é a facilidade do acesso aos cursos, visto que na maioria das vezes as pessoas não podem cursar por apresentarem dificuldades de deslocamento. Atualmente, a EAD vem conquistando espaço e respeito e em um futuro próximo será o paradigma de ensino.

Com o avanço das telecomunicações, as tendências da EAD é evoluir continuamente principalmente na busca por melhorias em novas tecnologias resultando na qualidade de ensino. Essa nova tendência tecnológica traz a necessidade da transformação dos educadores sobre o futuro da aprendizagem digital em relação à evolução do ambiente educacional.

Com o avanço da aprendizagem digital, outras áreas estão se transformando através da inteligência artificial, disponibilizando ferramentas tecnológicas e possibilitando resultados eficientes em suas operações. No que diz respeito à “inteligência artificial na educação” e ao desenvolvimento de softwares educacionais, as ferramentas possibilitam atender às demandas com maior rapidez de respostas, comprometendo futuramente a mão de obra humana.

Referências

BIELSCHOWSKY, C. E. Análise dos Resultados do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade) para Educação a Distância do Ciclo 2015 a 2017. **EAD em foco**, [S.l.], v. 8, n. 1. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.18264/eadf.v8i1.758>. Acesso em: 23 jul. 2019.

BRASIL. **Portaria n. 1.428, de 28 de dezembro de 2018**. Dispõe sobre a oferta, por Instituições de Educação Superior - IES, de disciplinas na modalidade a distância em cursos de graduação presencial. Disponível em: http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kuj-rw0TZC2Mb/content/id/57496468/do1-2018-12-31-portaria-n-1-428-de-28-de-dezembro-de-2018-57496251. Acesso em: 23 jul. 2019.

GARCEZ, A. F. *et al.* **Metodologia da educação a distância II**. Florianópolis: UDESC: UAB: CEAD, 2014.

GOEDERT, L. *et al.* **Fundamentos da educação a distância**: caderno pedagógico. 3. ed. Florianópolis: CEAD/UDESC/UAB, 2013.

JESUS, O. F. de. Dilema: educação a distância ou ensino a distância? **Revista Profissão Docente**, Uberaba, v. 13, n. 29, p. 82-93, jul./dez. 2013. Disponível em: <http://www.revistas.uniube.br/index.php/rpd/article/view/628/716>. Acesso em: 24 fev. 2019.

MORAN, J. M. Desafios da educação a distância no Brasil. *In*: VALENTE, J. A.; ARANTES, V. A (Orgs). **Educação a distância**: pontos e contratempos. São Paulo: Summus, 2011.

MOREIRA, N. Inteligência artificial e educação: suporte para o desafio de construir conhecimento. **Inoveduc - Folha Dirigida**, [on-line] 2019.

MOREIRA, Norton. Diante de novas oportunidades, não tenha medo de inovar na educação. **Inoveduc - Folha Dirigida**, [on-line] 2018.

MUNHOZ, A. S. **O estudo em ambiente virtual de aprendizagem**: um guia prático. Curitiba: InterSaberes, 2013.

NÓR, B. **Cursos EAD estão crescendo no Brasil**. 2018. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/carreira/cursos-ead-estao-crescendo-no-brasil/>. Acesso em: 15 fev. 2019.

OLIVEIRA, G. M. P.; ARAÚJO, A. C.; NASCIMENTO, J. M. L. O ato de estudar na vida acadêmica. João Pessoa: Editora Universitária UFPB, 2007. Disponível em: <http://www.prac.ufpb.br/anais/IXEnex/iniciacao/documentos/anais/4.EDUCACAO/4CFTDCSAMT01.pdf>. Acesso em: 9 fev. 2019.

PANDINI, C. M. C. **Gestão de educação a distância**: caderno pedagógico. Florianópolis: UDESC: UAB: CEAD, 2014.

SANTOS, L. **O que é inteligência artificial?** 2018. Disponível em: <http://inoveduc.com.br/o-que-e-inteligencia-artificial/>. Acesso em 5 mar. 2019.

SOUSA, J. A. F. de. **O planejamento de estudo na educação a distância como prática discente no combate ao insucesso das avaliações acadêmicas**: um estudo/caso. São Paulo: Blucher, 2015.

THOMÉ, D. **3 habilidades necessárias para professores na era da IA**. 2018. Disponível em: <http://inoveduc.com.br/3-habilidades-necessarias-professores-era-ia/>. Acesso em: 5 mar. 2019.

UNIASSELVI. **Guia de estudo**: material institucional. Indaial: Uniasselvi, 2019.

ESTRATÉGIA DE MARKETING EM UMA EMPRESA DO RAMO DE TELECOMUNICAÇÕES

Marketing strategy in a telecommunications company

Jucelito da Silva Barbosa¹

Marcio Barufi¹

Janice Rosa Soares¹

Anilton Valnei de Aquino Júnior¹

Resumo: Este artigo aborda o composto de marketing e tem como objetivo geral demonstrar a importância da estratégia de marketing em uma empresa do ramo de telecomunicação. O método de pesquisa utilizado foi um questionário aplicado ao gestor da empresa NET, o qual ele nos relata que o marketing para a empresa é visto como vital e tem o intuito de fazer com que ela se destaque no mercado, visando à satisfação do consumidor e criação de valor ao cliente, propiciando assim o crescimento dos negócios. Com a pesquisa, é possível concluir que todos os tipos de marketing identificados na empresa NET, mencionados no trabalho, têm relevância, pois sua dispersão no marketing é incomparável, visto que a meta é proporcionar impacto positivo para que o relacionamento com o cliente seja impactado pela satisfação em consumir seus produtos.

Palavras-chave: Marketing. Composto de Marketing. Organização.

Abstract: This article addresses the marketing mix and aims to demonstrate the importance of marketing strategy in a telecommunications business. The survey method used was a questionnaire applied to the manager of the company NET, which tells us that marketing for the company is seen as vital and aims to make it stand out in the market, aiming at consumer satisfaction and customer value creation, thus enabling business growth. With the research, it is possible to conclude that all types of marketing identified in the company NET, mentioned in the paper, have relevance, because their dispersion in marketing is unmatched, since the goal is to provide positive impact so that the customer relationship is impacted for the satisfaction of consuming your products.

Keywords: Marketing. Marketing Composite. Organization.

Introdução

O presente artigo aborda como tema central a importância do composto de marketing para as organizações nos dias atuais e delimita-se em compreender o processo de marketing utilizado por uma empresa que atua no ramo de telecomunicações.

Como objeto de estudos, distinguimos a empresa multinacional de capital privado Claro S/A (NET) do grupo América Móvil, a qual está em uma fase de mudanças e passará a ser Claro Brasil, situada no município de Capão da Canoa, visto que atende também o município vizinho de Xangrilá. Tem como objetivo atender às necessidades da sociedade na área de telecomunicação com os seguintes produtos: TV a cabo, telefonia fixa e móvel e sinal de internet banda larga.

Marketing é considerado pelas empresas uma forma essencial na competitividade do mercado atual e faz com que as empresas melhorem cada vez mais diante de tamanha concorrência. Assim, surge a seguinte questão: Qual estratégia de marketing é utilizada em uma empresa do ramo de telecomunicação?

¹ Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSSELVI – Rodovia BR 470 – Km 71 – nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 E-mail: luiz.pitzer@uniasselvi.com.br; jeferson.favero@uniasselvi.com.br

Este artigo tem como objetivo geral demonstrar a importância da estratégia de marketing em uma empresa do ramo de telecomunicação, já que esta tarefa é fundamental para as empresas, pois visa direcionar todas as atividades e ações num rumo certo, para que trabalhe com precisão, possibilitando, assim, retornos favoráveis no que se refere à satisfação dos clientes e da própria organização.

Em consonância com o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: (I) demonstrar quais os métodos de marketing que a empresa utiliza para alcançar seu posicionamento no mercado destaque; (II) confrontar as práticas utilizadas pela empresa com os aspectos teóricos que balizam o estudo.

Com relação à importância da estratégia de marketing, devemos desenvolver um potencial intelectual e técnico para nos tornarmos profissionais diferenciados no mercado de trabalho atual, passando por desafios e pressões do ambiente profissional com firmeza, obtendo uma grande vantagem para o sucesso no mundo dos negócios.

O texto é organizado da seguinte forma: apresentaremos o referencial teórico; na sequência será apresentada a metodologia; em seguida teremos a coleta de dados e análise dos resultados; e finalizaremos com as considerações finais.

Conceitos de marketing

O termo marketing, segundo Pinho (2001), começa a ser utilizado na década de 1930 nos Estados Unidos, mas é na década de 1950 que a definição moderna de marketing vai se consolidando, quando se torna necessário conhecer as vontades, os anseios e as necessidades dos consumidores.

Marketing é a área de conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade (LAS CASAS, 2006, p. 10).

Para Churchill e Peter (2007, p. 4), marketing é “o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

Marketing é uma função gerencial, que busca ajustar a oferta da organização a demandas específicas do mercado, utilizando como ferramenta um conjunto de princípios e técnicas. Pode ser visto, também, como um processo social, pelo qual são reguladas a oferta e as demandas de bens e serviços para atender às necessidades sociais. É, ainda, uma orientação da administração, uma filosofia, uma visão (ROCHA, 1999, p. 15).

Numa visão mais ampla, Kotabe (2000) apresenta marketing como uma atividade corporativa e criativa, que envolve o planejamento e a execução da concepção, determinação de preço, promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços em uma troca que não apenas traz retornos para a empresa, mas principalmente satisfaz às necessidades dos consumidores.

Mix de marketing

Para Kotler e Keller (2006), o mix de marketing é um conjunto de ferramentas, ações de marketing que uma determinada empresa utiliza para atingir seus objetivos no mercado-alvo. Já para Chiavenato (2014, p. 39), o mix de marketing é definido como:

[...] a combinação específica e única de atividades que uma determinada empresa utiliza para proporcionar satisfação ao mercado em geral e ao cliente em particular. O marketing mix está orientado para proporcionar informação confiável para o mercado, enquanto as vendas proporcionam informação de retorno para a empresa.

Outro aspecto levantado por Kotler e Keller (2006) é que o mix de produtos de uma empresa pode ser descrito com base em sua abrangência, extensão, profundidade e consistência. A abrangência refere-se à quantidade de linhas de produtos que a empresa mantém. A extensão refere-se ao número total de itens do mix. A profundidade de um mix refere-se à quantidade de variações do produto oferecidas. A consistência refere-se ao grau em que as linhas de produtos estão relacionadas no que diz respeito ao uso final, às exigências de produção, aos canais de distribuição e a alguns outros critérios.

O composto de marketing 4 Ps

O composto de marketing, proposto por McCarthy (1978), consiste em um conjunto de ações que uma organização pode executar para direcionar a demanda para seu produto, ações que se dividem em um composto com quatro elementos: produto, preço, praça e promoção. Esse composto tem sido a partir de então o modelo tradicionalmente utilizado pela maioria dos docentes e profissionais de marketing. De acordo com Cobra (2006, p. 34), o composto de marketing:

Significa entender que, para satisfazer as necessidades dos consumidores, é preciso que os produtos ou serviços a serem ofertados tenham boa qualidade, características que atendam aos gostos dos consumidores, com boas opções de modelos e estilos com nome atraente – Produto, Preço, Promoção e *Place* (distribuição).

Kotler (2000) expõe que o composto de marketing bem posicionado orienta uma empresa em um mercado competitivo, visto que os elementos do respectivo composto podem ser trabalhados um a um, estrategicamente.

Os elementos do composto de marketing

Produto: para Kotler (1998, p. 376), “o produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para sua apreciação, aquisição, uso ou consumo para satisfazer um desejo ou necessidade”. Pode ser um serviço, pessoa, local, organização, ideia e bem físico. Las Casas (2005, p. 167) define “[...] como o objeto principal das relações de troca que podem ser oferecidos num mercado para pessoas físicas ou jurídicas, visando proporcionar satisfação a quem os adquire ou consome”.

Um produto ou serviço deve atender às necessidades e desejos de seus consumidores, contendo padronização da qualidade, modelos e tamanhos que se adaptem às necessidades exigidas pelos consumidores e uma ótima aparência, passando uma mensagem de seriedade, segurança e garantia, foco no produto ou serviço a ser prestado para o consumidor (GOUVÊA, 2013, p. 80).

Segundo Semenik e Bamossy (1995, p. 260), produto é um “conjunto de atributos tangíveis e intangíveis que proporciona benefícios reais ou percebidos com a finalidade de satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores”.

Preço: segundo Las Casas (2006, p. 104), os preços:

São variáveis controláveis decisivas para o marketing de serviços. A razão disso é que os preços são determinados para cobrir custos operacionais e também proporcionar lucro, além de afetar as expectativas dos clientes. Quando um serviço tem preço alto, cria uma expectativa de muita qualidade, e os clientes tornam-se mais exigentes. Por outro lado, preço baixo pode deixar o cliente desconfiado de que os serviços não têm boa qualidade.

Para McCarthy e Perreault (1997), uma das principais variáveis que devem ser controladas por um gerente de marketing é o preço. As decisões relativas a preço devem ser especialmente observadas, pois afetam significativamente o volume de vendas da organização e, conseqüentemente, seu lucro.

O preço é o único elemento do *mix* de marketing que produz receita; os demais produzem custos. Ele também é um dos elementos mais flexíveis: pode ser alterado com rapidez, ao contrário das características dos produtos, dos compromissos com canais de distribuição e até das promoções. O preço também informa ao mercado o posicionamento de valor pretendido pela empresa para seu produto ou marca. Um produto bem desenhado e comercializado pode determinar um preço superior e obter alto lucro (KOTLER; KELLER, 2006, p. 428).

Para Hoffman e Bateson (2003), o preço, tendo diferenças de valores, pode ser utilizado como indicador de qualidade e tem a função de informar no processo de compra do produto. Entretanto, Gouvêa (2013, p. 97) esclarece o preço como:

[...] um regulador do sistema econômico pelo motivo que influencia a distribuição, os fatores de produção: trabalho, terra, capital e empreendimento. O preço de um produto, além de influenciar salários, aluguéis, juros e lucros, determina o que será produzido, como também quem irá consumir este produto.

Praça: a praça ou canais de distribuição são os locais onde os produtos são colocados à disposição dos consumidores. Na ótica de Kotler (1998, p. 98), praça diz respeito às “várias atividades assumidas pela empresa para tornar o produto acessível e disponível aos consumidores-alvo”. Neste contexto, Cobra (2009, p. 12) cita que:

A distribuição precisa levar o produto certo até o lugar certo, através dos canais de distribuição adequados, com uma cobertura de atendimento que não deixe faltar produto em nenhum mercado importante, localizando, para isso, fábricas, depósitos, distribuidores e dispondo ainda de um inventário de estoques para suprir as necessidades de consumo por meio de recursos de transportes convenientes.

No mesmo norte, Ferrell e Hartline (2008) relatam que a importância desta ferramenta deve ser levada em consideração, tal qual como as demais, pois embora se trate da gestão de distribuição e logística, mesmo não estando facilmente visível aos olhos do consumidor, não significa que não seja um processo relevante.

Fernandes e Berton (2005, p. 5) apontam que “a distribuição está relacionada com a rapidez de entrega, integridade do produto no ponto de venda e observação do prazo de validade, dentre outras funções que as empresas devem monitorar constantemente, visando à satisfação máxima do consumidor”.

Promoção: para Gouvêa (2013, p. 104), “é o último dos 4 Ps, mas nem por isso é menor em importância. O composto promocional pode ser definido como o conjunto de mensagens que o ofertante do produto comunica ao seu público-alvo e stakeholders em geral”.

Segundo McCarthy e Perreault (1997, p. 230), “promoção é a comunicação da informação entre vendedor e comprador potencial ou outros do canal para influenciar atitudes e comportamento”.

Para Las Casas (2009), a promoção é um método de passar informações sobre os produtos aos seus clientes, através de ações de venda pessoal, promoções de vendas, relações públicas, publicidade e propaganda, com intuito de atender às necessidades dos consumidores.

Na visão de Dias *et al.* (2006), promover a venda de um produto significa ofertar ao cliente, em curto prazo, descontos, brindes, bem como prêmios e bonificações, a fim de estimular a aquisição efetiva da compra do produto.

As empresas precisam considerar alguns fatores no desenvolvimento do mix de promoção: o tipo de mercado que atuam, se utilizam estratégia de pressão ou de atração, a rapidez do consumidor em fazer uma compra, o ciclo de vida do produto e a classificação da empresa no mercado (KOTLER, 2000, p. 586).

Longenecker (1998, p. 361) afirma que o composto promocional é a função do marketing voltada para a comunicação persuasiva que tem como objetivo facilitar a troca. O autor ainda declara que “a promoção não tem valor, a menos que comunique algo”. As empresas podem utilizar diversos meios para comunicar as suas mensagens ao público-alvo, e esses meios serão escolhidos em função do planejamento da comunicação.

Propaganda: para Churchill e Peter (2007), a propaganda tem a função de informar os clientes da empresa com relação aos seus produtos e serviços oferecidos, com o objetivo de levantar a necessidade de os clientes os utilizarem. Através da propaganda, é possível atingir um número grande de clientes ao mesmo tempo, visando uma boa percepção da empresa.

Entretanto, McCarthy e Perreault (1997, p. 230) fomentam que “propaganda é qualquer forma paga de apresentação impessoal de ideias, bens ou serviços por patrocinador identificado. Publicidade, por sua vez, é qualquer forma gratuita de apresentação impessoal de ideias, bens ou serviços”.

Já para Blessa (2001), o fator diferenciador entre a publicidade e a propaganda é que a publicidade não gera custo para a organização, ou seja, ela não é paga nem é controlada pela empresa, enquanto que a propaganda pode ter um cunho institucional, com a fixação de marcas, por exemplo, como também pode ser de um produto específico, expondo benefícios e qualidades próprias.

Relações Públicas: Kotler (1998, p. 526) expõe que relações públicas é “uma variedade de programas preparados para promover e/ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos individuais”. Relações públicas são um processo de informação, de conhecimento e de educação, com fim social, em que a organização utiliza técnicas para conseguir um bom envolvimento, cooperação, integração e simpatia de todos que a envolvem.

Promoção de Vendas: Kotler (2000, p. 616) define objetivamente a promoção de vendas como sendo “um conjunto de ferramentas de incentivos, a maioria em curto prazo, projetada para estimular a compra mais rápida ou em maior quantidade”.

Nas palavras de Dias (2003), a promoção de vendas é a oferta de incentivos imediatos, de curto prazo, como brindes e descontos, por um patrocinador identificado, para estimular a experimentação, a aquisição ou a repetição de compra do produto. É uma ferramenta tática de marketing, devendo ser adotada criteriosamente e por tempo limitado.

Para Churchill e Peter (2005), a promoção de vendas é a pressão de marketing exercida na mídia e fora dela por um período determinado e limitado visando ao consumidor, varejista ou atacadista, para estimular experiências com um produto, aumentar a demanda dos consumidores ou melhorar a disponibilidade do produto.

Merchandising: Dias (2004, p. 316) define o merchandising como “um conjunto de instrumentos de comunicação, promoção, demonstração e exposição do produto no ponto de venda, visando estimular a compra imediata pelo consumidor”.

De acordo com Cobra (1992), merchandising corresponde a um conjunto de operações realizadas no ponto de venda, para que seja introduzido no mercado o produto ou serviço certo, na quantidade correta, no preço sensato, no tempo exato, com o impacto visual adequado e na exposição apropriada.

Dentre as ações de merchandising, Las Casas (2001, p. 261) propõe as seguintes:

Especificação e apresentação adequada dos produtos, verificação dos níveis de estoque, verificação de preços, verificação da data de validade dos produtos, treinamento adequado nos locais, comunicação adequada nos locais, atenção da área de vendas compatíveis, verificação do estado do material no ponto-de-venda, amostragem e demonstração de produtos no ponto de venda.

Estratégia de marketing

Ao conceituar estratégia, Oliveira (2003, p. 192) afirma que “o conceito básico de estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos e os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos”.

Na mesma linha de raciocínio, Tavares (2005, p. 274) evidencia:

O termo estratégia deriva da expressão grega *strátēgos*, surgida no século IV a.C, significa “a arte do general”. Até a época napoleônica, referia-se à arte e à ciência de dirigir forças militares durante um conflito. A partir dessa época seu significado ampliou-se, incorporando um contexto mais amplo, com consideração de medidas econômicas e políticas a aumentar as chances de vitória na guerra.

Sob o enfoque empresarial da estratégia, Costa (2005) afirma que a atitude estratégica por parte das organizações se deve dar da seguinte forma: transportar-se mentalmente para um futuro desejável e a partir disso olhar para o passado, para o presente e analisar as ações que poderiam ser feitas para que se alcance o futuro desejado.

A estratégia depende também, em grande parte da combinação entre raciocínio lógico e criatividade para dar suporte à ação. É parte da atividade intelectual e da intuição e, por isso, existe na mente dos tomadores de decisão. Qualquer estratégia que dependa da realização de ações fora da esfera das ações organizacionais é impraticável. Entre os condicionantes internos estão: capital intelectual e os recursos físicos e financeiros (TAVARES, 2005, 75).

Para Kim e Mauborgne (2005), no coração de toda estratégia está a proposta de valor e para ser considerada uma boa estratégia, deve levar em consideração três pontos principais: foco, divergência e um mote. Veremos a seguir o que significa, para as estratégias, cada uma dessas variáveis.

Metodologia

Gil (2008) esclarece o método de pesquisa documental como a pesquisa documental apresenta uma série de vantagens, podemos considerar que os documentos constituem uma fonte rica e estável de dados. Como os documentos subsistem ao longo do tempo, tornam-se a mais importante fonte de dados em qualquer pesquisa de natureza histórica.

De acordo com Cellard (2008, p. 295):

[...] o documento escrito constitui uma fonte extremamente preciosa para todo pesquisador nas ciências sociais. Ele é, evidentemente, insubstituível em qualquer reconstituição referente a um passado relativamente distante, pois não é raro que ele represente a quase totalidade dos vestígios da atividade humana em determinadas épocas. Além disso, muito frequentemente, ele permanece como o único testemunho de atividades particulares ocorridas num passado recente.

Já o pensamento de Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009, p. 45) sobre pesquisa qualitativa é um pouco diferente:

Trata-se de um método de coleta de dados que elimina, ao menos em parte, a eventualidade de qualquer influência, presença ou intervenção do pesquisador do conjunto das interações, acontecimentos ou comportamentos pesquisados, anulando a possibilidade de reação do sujeito à operação de medida.

A pesquisa qualitativa foi inicialmente utilizada por sociólogos e antropólogos. O interesse por esse tipo de pesquisa na área da Administração de Empresas começou a surgir na década de 1970, tendo seu ápice em 1979 quando um número inteiro da revista *Administrative Science Quarterly* se dedicou a esse tema (MAYKUT; MOREHOUSE, 1994).

[...] sob a denominação “pesquisa qualitativa” encontram-se variados tipos de investigação, apoiados em diferentes quadros de orientação teórica e metodológica, tais como o interacionismo simbólico, a etnometodologia, o materialismo dialético e a fenomenologia (GODOY, 1995, p. 58).

Sobre o método do estudo de caso, Goode e Hatt (1969, p. 422) afirmam que “não é uma técnica específica. É um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado”.

De outra forma, Tull (1976, p. 323) afirma que “um estudo de caso se refere a uma análise intensiva de uma situação particular”, enquanto Bonoma (1985, p. 203) coloca que o “estudo de caso é uma descrição de uma situação gerencial”.

Yin (1989, p. 23) já afirmava que “o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas”.

De uma forma sintética, McClintock *et al.* (1983, p. 150) apresenta os objetivos do método de estudo de caso: “[...] são (1) capturar o esquema de referência e a definição da situação de um dado participante, [...] (2) permitir um exame detalhado do processo organizacional e (3) esclarecer aqueles fatores particulares ao caso que podem levar a um maior entendimento da causalidade”.

Bonoma (1985, p. 206), ao tratar dos objetivos da coleta de dados, ressalta como objetivos do método do estudo de caso não a quantificação ou a enumeração: “mas, ao invés disto: (1) descrição, (2) classificação (desenvolvimento de tipologia), (3) desenvolvimento teórico e (4) teste limitado da teoria. Em uma palavra, o objetivo é compreensão”.

De forma sintética, Yin (1989) apresenta quatro aplicações para o método do estudo de caso:

1. Para explicar ligações causais nas intervenções na vida real que são muito complexas para serem abordadas pelos *surveys* ou pelas estratégias experimentais.
2. Para descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu.
3. Para fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada.
4. Para explorar aquelas situações onde as intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos.

Como o pesquisador tende a frisar, ninguém conhece os dados tão bem quanto ele, assim imagina que ninguém poderia verificar apropriadamente seu trabalho. Além disto, a coleta de dados é uma atividade que exige tempo, e é difícil encontrar outros que estejam dispostos a estudar os casos tão completamente (GOODE; HATT, 1969, p. 428).

Resultados e discussão

Na coleta de dados foi aplicado um questionário (algumas perguntas referentes ao marketing) ao gestor de operação Claudio Ballardim, da empresa NET (grupo Claro Brasil), no qual já atua há vinte e seis anos.

1. O questionário focou no marketing da organização. Com relação ao marketing, o entrevistado o definiu como o processo de planejar e executar a concepção, o estabelecimento de preços, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços, a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais. Apresenta-se como uma atividade corporativa e criativa, em uma troca que não apenas traz retornos para a empresa, mas principalmente satisfaz as necessidades dos consumidores.

2. Foi feita a seguinte pergunta ao entrevistado: O que é marketing e quais são as principais ferramentas que a empresa utiliza? O gestor entrevistado respondeu que marketing “é a estratégia empresarial para obter ganhos, na adequação de produtos e serviços de acordo com a necessidade e preferência dos consumidores, utilizando como ferramentas as mídias em geral: rádio, TV, internet, jornais e panfletos”.

3. Foi perguntado ao gestor sobre a política de marketing no relacionamento com o cliente. O gestor entrevistado respondeu que é “proporcionar impacto positivo e um relacionamento no qual o cliente seja impactado pela satisfação em consumir nossos produtos”.

4. Com relação ao marketing político, ele está relacionado com a formação da imagem em longo prazo. É utilizado não apenas por políticos, mas também por qualquer pessoa que deseja projetar-se publicamente. Empresários, sindicalistas, apresentadores de televisão, dirigentes de clubes de futebol são alguns exemplos.

5. Na pergunta “Como o composto de marketing (4 Ps: produto, preço, praça e promoção) se relaciona com o mercado-alvo primário?”, o gestor entrevistado afirmou que “é definindo suas necessidades, desejos específicos e nichos de mercado como residencial, pessoal e empresarial. O composto de marketing bem posicionado orienta uma empresa em um mercado competitivo, visto que os elementos do respectivo composto podem ser trabalhados um a um, estrategicamente”.

6. Na pergunta “A empresa possui planejamento estratégico? E como esse plano contempla a área de marketing?”, o gestor respondeu que “sim, a atividade está ligada com outras áreas, visto que estão inseridas nas demandas relacionadas à empresa, definindo objetivos, metas e análise de situações e estratégias. A atitude estratégica por parte das organizações deve-se dar da seguinte forma: transportar-se mentalmente para um futuro desejável, e a partir disso olhar para o passado e para o presente e analisar as ações que poderiam ser feitas para que se alcance o futuro desejado”.

7. Na análise de dados adotada sobre o questionário aplicado ao gestor da empresa NET, foi constatado através de suas respostas que a empresa tem um marketing de grande potencial, com um departamento responsável por toda a área, o qual está sempre inovando. Sua principal ferramenta é a mídia, em que capta seu maior público com uma estratégia que envolve a construção de uma marca e sua disseminação, envolvendo custo, benefício e qualidade de seus produtos e serviços.

8. Ao final do questionário, o gestor entrevistado afirma que o marketing é muito importante para a empresa, pois tem o intuito de fazer a empresa se destacar entre as outras, com o objetivo de satisfazer o consumidor e criar valor ao cliente, promovendo crescimento nos negócios.

Considerações finais

Com a pesquisa, é possível concluir que o marketing é considerado pelas empresas uma forma essencial, na competitividade do mercado atual e faz com que as empresas melhorem cada vez mais diante de tamanha concorrência. Essa tarefa é fundamental para as empresas, pois visa direcionar todas as atividades e ações num rumo certo, para que trabalhe com precisão, possibilitando, assim, retornos favoráveis no que se refere à satisfação dos clientes e da própria organização.

No âmbito organizacional, o marketing é uma atividade criativa que envolve o planejamento, determinação e execução de preço, promoção, distribuição de ideias, produtos e serviços em uma troca que não apenas traz retornos para a empresa, mas principalmente a satisfação das necessidades dos seus consumidores.

Conclui-se que todos os tipos de marketing identificados na empresa NET e mencionados no trabalho têm relevância, visto que a empresa tem um excelente, potente e ágil departamento de marketing. Há também uma política de marketing com relação aos seus clientes, em que a meta é proporcionar impacto positivo e um relacionamento em que ele seja impactado pela satisfação em consumir seus produtos.

A empresa NET demonstra seu composto de marketing (4Ps: produto, preço, praça e promoção) relativo ao seu mercado-alvo, definindo suas necessidades, desejos específicos e nichos de mercado como residencial, pessoal e empresarial. Utiliza como canal de divulgação as mídias em geral: TV, internet, rádios, jornais, panfletos e outdoors, sempre inovando e estando atento ao mercado para se destacar entre as concorrentes, mantendo custo, benefício e qualidade de seus produtos e serviços.

Com a evolução do conceito ao longo dos anos, percebe-se a ampliação da atuação do marketing para as organizações, em que passa a ter um papel de diferencial competitivo, pois sua boa utilização faz com que, por exemplo, se torne uma empresa com uma vantagem competitiva maior em relação a sua concorrente, além de satisfazer o consumidor e criar valor ao cliente, levando ao crescimento nos negócios.

Referências

- BLESSA, R. **Merchandising no ponto de venda**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems, and process. **Journal of Marketing Research**, v. XXII, may. 1985.
- CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. *et al.* **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, Vozes, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Gestor de vendas** 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CHURCHILL., G. A. J. ; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CHURCHILL, G. A. J.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2006.
- COBRA, M. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- COSTA, E. A. da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- DIAS, S. R. *et al.* **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- DIAS, S. R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- DIAS, S. R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- FERRELL, O. C., HARTLINE, M. D. **Estratégia de marketing**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2017.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Cia. Editora Nacional, 1969.

GOUVÊA, A. B. C. T. **Marketing**. Indaial: UNIASSELVI, 2013.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Thomson, 2003.

KIM, C. W.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTABE, M. **Administração do marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2008.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Introdução ao marketing**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2011.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2009.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

LAS CASAS, A. L. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LONGENECKER, J. G. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1998.

MAYKUT, P.; MOREHOUSE, R. **Beginning qualitative research: a philosophic and practical guide**, London: The Falmer Press, 1994.

MCCARTHY, E. J.; PERREAULT, D. W. **Marketing essencial: Uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

MCCARTHY, E. J. **Basic marketing: a managerial approach**. 6. ed. Illinois: Homewood; Richard D. Irwin, 1978.

MCCLINTOCK, M. J. V. *et al.* **Qualitative methodology**. Newbury Park, USA: Sage Publications 1983.

MUNIZ, E. **Marketing político: conceitos e definições**. [s.d.]. Disponível em: <https://www.eloamuniz.com.br/arquivos/1188170795.pdf>. Acesso em: 12 out. 2017.

OLIVEIRA, P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PINHO, J. B. **Comunicação em marketing: princípios da comunicação mercadológica**. Campinas: Papyrus, 2001.

ROCHA, A. **Marketing, teoria e prática no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História e Ciências Sociais**, v. 1, n. 1, 2009.

SEMENIK, R. J.; BAMOSSY, G. J. **Princípios do marketing: uma perspectiva global**. São Paulo: Makron Books, 1995.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TULL, D. S. **Marketing research, meaning, measurement and Method**. London: Macmillan Publishing Co. Inc., 1976.

YIN, R. K. **Case study research - design and methods**. Newbury Park, USA: Sage Publications Inc., 1989.

GESTÃO PARTICIPATIVA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO CENÁRIO ATUAL

Participatory management in public administration in the current scenario

Luciano André Basso Zimmermann¹

Osmar Clemente Rauber¹

Isaías Rosa da Silva¹

Resumo: O presente artigo tem como tema a gestão pública, uma análise teórica da administração no cenário atual dos desafios encontrados por seus gestores. O trabalho tem como objetivo analisar através de um estudo teórico os desafios encontrados pelos gestores na administração pública. O interesse por esse estudo surgiu tendo em vista que os acadêmicos são funcionários de instituição Pública Municipal. Este estudo busca contribuir para a reflexão, com uma prática voltada à compreensão da realidade social e dos direitos e responsabilidades da gestão pública. A organização da gestão adapta-se à especificidade das instituições e aos desejos da sociedade em geral. A gestão é construída ao longo da história, portanto, nunca se considera como modelo pronto, mas em constante mudança. A influência de fatores internacionais e nacionais deram início à história da gestão no Brasil. Atualmente, vive-se em momentos de conquistas democráticas, o gestor tem um papel de importância no auxílio de novas mudanças. Assim, o artigo apresenta-se com o método dedutivo e uma investigação bibliográfica, a finalidade da pesquisa pura e o nível da pesquisa descritiva.

Palavras-chave: Gestão pública. Reflexão. Gestores.

Abstract: This article has the theme of public management, a theoretical analysis of management in the current scenario of the challenges encountered by its managers. The objective of this study is to analyze, through a theoretical study, the challenges encountered by managers in public administration. The interest for this study arose in view that the academics are employees of Municipal Public institution. This study seeks to contribute to the reflection, to a practice focused on the understanding of social reality and the rights and responsibilities of public management. The organization of management adapts to the specificity of the institutions and the desires of society in general. Management is built throughout history, therefore, it is never considered as a finished model, but in constant changes. The influence of international and national factors, began the history of management in Brazil. Currently there is moments of democratic conquest, the manager plays an important role in the aid of new changes. The present article presents with the deductive method, and a bibliographical investigation, the purpose of the pure research and the level of the descriptive research.

Keywords: Public management. Reflection. Managers.

Introdução

Este estudo busca contribuir para a reflexão, com uma prática voltada à compreensão da realidade social e dos direitos e responsabilidades da gestão pública. Esta pesquisa, portanto, é considerada de grande relevância para subsidiar os gestores em sua prática cotidiana, com vistas a enfrentarem os desafios, na busca constante de alternativas, tanto para melhoria da qualidade das organizações como para o desenvolvimento de competências específicas no trato com o trabalho participativo, materializando ações amparadas com a gestão identificada e com os princípios legais nacionais.

Com base no que foi relatado, levanta-se o seguinte questionamento: Quais os desafios encontrados na administração pública no cenário atual? O objetivo geral é analisar através de um estudo teórico os desafios encontrados na administração pública no cenário atual. Para

¹ Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSSELVI – Rodovia BR 470 – Km 71 – nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 E-mail: luiz.pitzer@uniasselvi.com.br; jeferson.favero@uniasselvi.com.br

atender ao objetivo geral, definiram-se os seguintes objetivos específicos: compreender as características de gestão pública; apontar o papel do gestor nas instituições públicas; e analisar a formação dos gestores.

Gestão pública

A gestão pública, segundo Cabrera (2008, p. 19), é “uma unidade social que reúne pessoas que interagem entre si e que opera através de estruturas e processos organizativos próprios, com a finalidade de alcançar os objetivos da instituição”.

Para Vasconcellos e Hemsley (1986), a gestão pública é o resultado do processo que engloba a distribuição de autoridade, assim como a especificação de atividades de todos os níveis, sempre com o intuito de atingir os objetivos organizacionais.

Desta forma, acredita-se que para se organizar uma empresa ou qualquer outro estabelecimento que inclua relações interpessoais, são necessárias funções básicas que propiciam responsabilidades, lideranças, motivações, bem como organização das funções, informações e recursos (NUNES, 2007a, p. 90).

A gestão pública, para Dubrin (2003), geralmente é delineada de acordo com os valores, as práticas administrativas e a personalidade de seus fundadores, assim como pelo funcionamento da sociedade no qual está inserida e seu código de conduta.

Segundo Chiavenato (2008), é importante ressaltar que as pessoas não atuam sozinhas, mas sim através de suas interações, sendo que apesar de suas diferenças individuais e características próprias, as pessoas envolvidas nas relações sociais influenciam-se mutuamente e cooperam entre si em busca de seus objetivos. Pensando dessa forma, “as organizações são sistemas sociais baseados na cooperação entre as pessoas e só existem a partir da interação de duas ou mais pessoas, do desejo e disposição para cooperar e da finalidade de alcançar objetivos comuns” (CHIAVENATO, 2008, p. 257).

A gestão pública preocupa-se com o ambiente, pois este cria incertezas para os administradores, que geralmente trabalham somente com certezas e previsibilidades. Quando as organizações precisam lidar com as incertezas, diante das rápidas mudanças dos eventos ambientais, estas procuram adaptar-se ao ambiente ou influenciá-lo.

Para Dubrin (2003), são muitas as variáveis necessárias para descrever a complexidade das organizações, tais como a análise de conceitos: mecanicista versus orgânica; formal versus informal; grau de formalização; grau de centralização; complexidade e união.

Para Chiavenato (2008), o administrador tem o desafio de conciliar e adequar o perfil de ambas as estruturas organizacionais para alcançar sinergia e eliminar dissonâncias que possam gerar conflitos dentro de uma empresa. A gestão pública diz respeito à estrutura de relações profissionais entre pessoas, com o intuito de favorecer a realização dos objetivos globais, sendo caracterizada por organograma e manuais de organizações.

O organograma representa graficamente uma estrutura organizacional formal e é composto por retângulos, indicando as unidades organizacionais, como órgãos ou cargos, bem como de linhas verticais e horizontais, que indicam as relações de autoridade e de responsabilidade. As relações de subordinação e os sistemas de coordenação asseguram o controle vertical da organização (CHIAVENATO, 2008, p.89).

Considera-se ainda como principais fatores da gestão pública, o foco nos objetivos estabelecidos, a realização de atividades para alcançar tais objetivos, distribuição de funções administrativas para cada funcionário. Assim, para o bom funcionamento dessa formalidade, são

imprescindíveis os sistemas de responsabilidade, de autoridade, de comunicação e de decisão (NUNESb, 2007).

De acordo com Vasconcellos e Hemsley (1986), em uma administração pública considerada tradicional, as ações são executadas a partir de descrições detalhadas das atribuições e organogramas atualizados, sendo que as decisões são tomadas sempre de acordo com normas preestabelecidas e geralmente são registradas por escrito.

Quanto maior for a quantidade de políticas, regras e procedimentos especificando o modo como as pessoas devem-se comportar, mais formal é a organização. Uma empresa com alto grau de formalização tende a apresentar alto grau de especialização no trabalho e alta delegação de autoridade. Quanto mais formalizada for a empresa, mais mecanicista e burocrática ela é (DUBRIN, 2003, p. 328).

A intensão é programar a resposta da organização para qualquer contingência e isso pode funcionar bem em condições estáveis e inalteradas (FINK, 2003). No entanto, o mundo nem sempre se adapta a esta visão organizacional, pois os problemas nem sempre são previsíveis e o conhecimento de questões específicas pode estar nas mãos daqueles que não estão conectados diretamente pelo organograma tradicional, dificultando a agilidade na resolução de problemas.

De acordo com Dubrin (2003), a gestão pública estabelece oficialmente os relacionamentos, as regras e as regulamentações que cobrem todos os eventos e transações de uma organização.

A gestão pública está relacionada ao trabalho das organizações cujo objetivo é o interesse público ou afete este, abrangendo as mais diferentes áreas como: Recursos Humanos, Finanças Públicas e Políticas Públicas, entre outras. As organizações podem ser privadas ou públicas, porém com interesses que afetam toda a comunidade.

Papel do gestor nas instituições públicas

Não se pode falar do gestor sem diferenciar duas concepções: o poder do autoritarismo e o democrático, que estão em conflito nas instituições públicas. Pode-se mencionar que a verdadeira missão do gestor é conciliar as demandas burocráticas e de comunicação para garantir que os funcionários progridam.

Outro fator existente diz respeito à democracia. Esta deve ser aprendida principalmente na gestão (LERMEN, 2003). A gestão pública deve ser a primeira interessada em melhorar a participação na instituição. O líder democrático não acredita que uma visão se impõe aos demais, mas ele desenvolve uma cultura de colaboração em que todos participam.

O papel do gestor, segundo Libâneo (2001), diverge de opiniões sobre se cabem tarefas apenas administrativas, em sentido estrito. O gestor é o responsável pelo funcionamento administrativo.

A gestão democrática envolve atitude. A busca democrática da participação e transparência é necessária, mas não suficiente, precisando assim de métodos democráticos do exercício de alcance de resultados que demandam de um aprendizado de atenção e trabalho. “Portanto, percebe-se que para tornar uma instituição eficaz, é necessário: liderança - o gestor é peça-chave no sucesso de uma instituição” (BERGUE, 2007, p. 92).

A liderança deve ser exercida por uma equipe gestora. Dirigentes (líderes) apontam o caminho (visão política e estratégica); administradores (gerentes) levam a fazer o caminho (pragmatismo operacional).

A cada dia os usuários dos serviços públicos obtêm mais informações numa sociedade em constantes e velozes mudanças, necessitando acesso mais qualificado àqueles órgãos. O cidadão é quem prima por qualidade na prestação dos serviços, na busca de ter suas expectativas atendidas e com o mínimo de transparência.

Um atendimento de qualidade pelo funcionário público implica estar atento às mudanças que circundam tanto a organização como o trabalho em si, oferecendo soluções adequadas de acordo com a atividade exercida, capazes de satisfazer os usuários do serviço prestado. Assim, é fundamental que as organizações públicas adotem metas e capacitações como forma de buscar a prestação do serviço de forma eficiente.

Materiais e métodos

A metodologia aqui aplicada foi a pesquisa bibliográfica, observando que, segundo Gil (1999), bibliografia é o conjunto de obras derivadas sobre determinado assunto, escrita por vários autores, em épocas diversas, utilizando todas ou parte das fontes.

Toda pesquisa tem como objetivo fundamental descobrir possíveis respostas para os problemas que surgem. Nesse sentido, Gil (1999, p. 42) define que a “pesquisa social como processo, utilizando a metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social”. O referido estudo teve seu início a partir de pesquisas bibliográficas, a fim de situar o objeto central com relação à brincadeira na aprendizagem infantil.

A partir do tema de pesquisa, buscou-se encontrar respostas à questão norteadora do estudo, estabelecendo-se algumas etapas. Ao término, foi feita a leitura reflexiva dos textos selecionados com o objetivo de se obter respostas mais precisas quanto à questão da pesquisa, identificando-se e estabelecendo-se relações de consistência das informações e dos dados apresentados pelos autores, para a partir do material selecionado, passar-se aos registros das informações, descrevendo, com base nesse material, ideias e dados potencialmente importantes.

Resultados e discussão

Constatou-se, nesse estudo, alguns caminhos para chegar a pequenas mudanças, de provocar a reflexão e propor transformações no que se refere à função social e à interação do gestor.

A liderança é um instrumento eficiente na construção de uma instituição de qualidade, por isso deve estar pautada em indicadores importantes para seu processo de construção: autonomia, participação e formação da cidadania. Desta forma, seu objetivo principal é superar o individualismo, o autoritarismo e as diferenças sociais.

A liderança, por suas características, pode ser um lugar privilegiado de exercício da democracia como valor e como processo. O aprender a conviver com o outro e respeitar seu direito é um princípio básico da convivência democrática. Isso significa que todos podem ouvir e ser ouvidos.

A participação da gestão, a descentralização do poder e a delegação de responsabilidades precisam ser compatibilizadas com a reorganização e o fortalecimento dos órgãos colegiados de gestão. A liderança do gestor é fundamental na implementação de ações compartilhadas. As ações da gestão democrática trazem consigo uma concepção que valoriza a autonomia da escola e dos sujeitos que a fazem.

De acordo com as rápidas mudanças tecnológicas ocorridas mundialmente, o setor público se vê necessitado de capacitar os seus funcionários para uma melhoria no atendimento à

população com a garantia de que ela seja bem atendida e que esse atendimento seja de qualidade, que promova uma qualificação e que aperfeiçoe seus funcionários.

Com o objetivo de atender com mais qualidade e celeridade os setores da sociedade, é necessário que cada profissional seja capacitado na função em que exerce no momento e que este profissional seja competente, ágil, habilidoso, enfim, um ser dotado de predicados, um ser pensante e atuante, determinado e detentor de conhecimento e, principalmente, qualificado, porque o que vemos hoje é uma grande falta de informação interna e também um despreparo e desinteresse, num atendimento de qualidade dos órgãos públicos, deixando o cidadão sem a garantia dos seus direitos atendidos, ou seja, insatisfeito.

Um atendimento de qualidade significa estar atento às mudanças que circundam tanto a organização como o trabalho em si, oferecendo soluções adequadas de acordo com a atividade exercida, capazes de satisfazer aos usuários do serviço prestado.

A participação na gestão de conflitos constitui um dos componentes indispensáveis, particularmente quando ela é fruto do quadro de valores dos atores da instituição e da sua atuação responsável. A diversidade de formas de participação e a intensidade com que ela é exercida correspondem ao grau de identificação e de comprometimento dos integrantes com a missão e o planejamento da instituição.

A democracia é um avanço em relação às práticas autoritárias e abre espaço para discussões novas e mais avançadas, mas por sua vez, evidencia a necessidade de mais esclarecimentos, pois o coletivo refere-se à ideia de uma caminhada conjunta dos autores da instituição, de modo que os projetos sejam construídos pelo grupo e que todos aprendam juntos a construir uma verdadeira gestão democrática.

O papel do gestor é fundamental para o bom desempenho das instituições. Identificar as competências básicas, em termos técnicos e humanos, são fundamentais para o gestor, bem como possibilitar a reflexão sobre a existência ou não destas, e as possibilidades de aprimoramento contínuo, são os itens do tema abordado.

Assim, surgem novas competências e talentos, há necessidades de flexibilidade e de adaptação. As comunidades, mais especificamente as instituições, fundamentam-se em desejos e objetivos coletivos. Sua criação parte do centro convergente do sentimento compartilhado e da crença mútua naquilo que reúne os indivíduos.

A gestão de conflito exige a participação de todos em sua redefinição. Os profissionais envolvidos com o processo profissional devem concentrar esforços na redescoberta de uma nova proposta que crie uma comunidade mais civilizada para existir, interagir, sonhar, realizar, viver e sentir.

O segredo de um gestor deve estar na conquista de uma equipe de trabalho. A equipe vai além do grupo, tem por objetivo que os esforços individuais resultem em um maior nível de desempenho do que a soma das entradas individuais.

Um processo de gestão construído com base na participação, autonomia e democracia pode resultar em equipes eficazes. A equipe tem atribuições expressas de forma objetiva, os recursos existentes atendem às necessidades e o processo é construído com base no comprometimento dos participantes que apresentam um propósito comum, com o estabelecimento claro de metas. A confiança é o alicerce do sucesso.

É preciso entender que a falta de democracia da sociedade brasileira, como um todo, arraigada aos modelos autoritários dominantes em sua história de construção e desenvolvimento, acaba respingando nas empresas, limitando a participação e inibindo a iniciativa de socialização das decisões.

A gestão de conflitos pode se converter em um laboratório de preparação das novas gerações para uma vivência cidadã e democrática, sem os receios e frustrações das gerações produzidas na vigência de regimes autoritários.

Não faltam experiências bem-sucedidas de instituições que primam por uma gestão democrática e que estão construindo uma organização compartilhada, decidindo coletivamente e funcionando cooperativamente. Por isso mesmo, torna-se tão importante fortalecer os mecanismos que favoreçam a democratização da gestão, maior transparência e participação coletiva nas organizações.

Compreender a dinâmica humana e sua amplitude requer do líder um processo de formação contínua que possibilite o desenvolvimento de todas as suas potencialidades. O gestor deve compreender que as pessoas são a força vital que asseguram a realização das estratégias definidas; logo, a valorização de todos é o ponto de partida para o sucesso almejado. Ao líder, cabe assegurar a verdade e a franqueza na instituição, com um compromisso contínuo com a verdade, gerando um ambiente de confiança mútua, no qual o respeito é a chave da construção das relações humanas e valores, como honestidade, integridade, ética e transparência. Esses valores assumem um papel de relevância, acima de tudo.

Conclui-se que o líder deve organizar os interesses da equipe de trabalho objetivando um ambiente tranquilo ao desenvolvimento. As discussões e estudos feitos sobre o tema são frutos de pesquisas e da necessidade de mudanças advinda da complexa sociedade na qual a gestão se insere.

Para melhorar a qualidade profissional e elevar o desempenho do trabalho, os gestores devem buscar espaço em uma sociedade de conflitos, adequando-se à nova forma de gerir seus recursos.

Considerações finais

Respondendo aos objetivos da pesquisa, entende-se que a gestão na administração pública é um instrumento eficiente na construção de uma instituição de qualidade, pautada em indicadores importantes para seu processo de construção: autonomia, participação e formação da cidadania.

Desta forma, seu objetivo principal é superar o individualismo, o autoritarismo e as diferenças sociais. O homem tem necessidade de convívio com o outro, a vida cotidiana é a vida do indivíduo.

Logo, a gestão na administração pública que conjuga o saber a todos, que forma redes de conhecimentos, que respeita a individualidade e celebra as diferenças, esta sim, está em busca de novos horizontes e descobertas até então adormecidas.

A equipe tem atribuições expressas de forma objetiva, os recursos existentes atendem às necessidades e o processo é construído com base no comprometimento dos participantes que apresentam um propósito comum, com o estabelecimento claro de metas. A formação profissional é o alicerce do sucesso.

As instituições podem se converter em um laboratório de preparação das novas gerações para uma vivência cidadã e democrática, sem os receios e frustrações das gerações produzidas na vigência de regimes autoritários.

Não faltam experiências bem-sucedidas de empresas que primam por uma gestão democrática e que estão construindo uma organização compartilhada, decidindo coletivamente e funcionando cooperativamente. Por isso mesmo, torna-se tão importante fortalecer os mecanis-

mos que favoreçam a democratização da gestão e maior transparência e participação coletiva nas organizações.

Entende-se que é preciso maior organização social para cobrar coletivamente mais investimentos e descentralização da gestão pública; por outro lado, a construção de uma empresa democrática requer uma profunda reflexão em torno da prática de cada ator social envolvido, ressignificando ações, posturas e princípios.

Referências

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul, RS: Educs, 2007.

CABRERA, L. C. **A perspectiva da gestão de pessoas**. 2008. Disponível em: <https://slideplayer.com.br/slide/382104/>. Acesso em: 4 jun. 2018.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 2008.

DUBRIN, A. do C. *et al.* **Gestão e organização**. Florianópolis: UDESC/CEAD, 2003.

FINK, S. L. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de casos**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GIL, C. A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LERMEN, M. M. F. de. **Gestão de pessoas**. Indaial: UNIASSELVI, 2003.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2001.

NUNES, O. A. **Estrutura organizacional**. 2007a. Disponível em: <https://www.webartigos.com/artigos/estrutura-organizacional/2130/>. Acesso em: 4 jun. 2018.

NUNES, P. **Conceito de organização informal: ciências econômicas e empresariais**. 2007b. Disponível em: <https://knoow.net/cienceconempr/gestao/organizacao-informal/>. Acesso em: 4 jun. 2018.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. R. **Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estrutura para inovação, estrutura matricial**. São Paulo: Pioneira: Editora da Universidade de São Paulo, 1986.

RELAÇÃO PROFESSOR/ALUNO EM SALAS DE RECURSOS MULTIFUNCIONAIS COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL DA INCLUSÃO E ENSINO

Teacher / student relations in multifunctional resources rooms as a fundamental element of inclusion and teaching

Denis dos Santos Marreira¹

Jucélia Oliveira da Silveira Costa¹

Samanda Síria Silva da Silva¹

Marcela Fróes da Costa¹

Resumo: Este trabalho de Intervenção Empresarial tem como objetivo propor ações de melhorias nas áreas de Recursos Humanos, Marketing, Financeira e Logística através dos pontos fracos levantados após observações durante visitas à empresa e entrevistas realizadas. Todas as informações foram analisadas e abordadas com a intenção de apresentar à empresa melhorias em seus processos internos e contribuir com o seu crescimento e desenvolvimento organizacional. Para obtenção de informações para essa pesquisa descritiva, foram usados questionários, auxiliando nas entrevistas e recursos bibliográficos para a construção do diagnóstico empresarial, sendo todas as informações analisadas e aplicadas de maneira pertinente nesta fase do trabalho. Contudo, a fim de otimizar recursos, apresentou-se propostas que fossem viáveis tanto para as etapas gerenciais como para a redução de custos e ganho em produtividade, bem como garantir que a empresa possa ser classificada pelos seus funcionários, clientes e fornecedores como a melhor empresa para se trabalhar.

Palavras-chave: Intervenção empresarial. Desenvolvimento organizacional. Processos de melhorias.

Abstract: This Business Intervention work aims to propose improvement actions in the areas of Human Resources, Marketing, Financial and Logistics, through the weaknesses raised after observations during company visits and interviews. All information was analyzed and addressed with the intention of presenting the company with improvements in its internal processes and contributing to its growth and organizational development. To obtain information for this descriptive research, questionnaires were used, assisting in interviews and bibliographic resources for the construction of business diagnosis, and all information analyzed and applied in a pertinent way in this phase of the work. However, in order to optimize resources, proposals have been put forward that are feasible for both the management and cost reduction and productivity gains, as well as ensuring that the company can be ranked by its employees, customers and suppliers as the best. company to work for.

Keywords: Business intervention. Organizational development. Improvement Processes.

Introdução

O Grupo Ferragens Paraíba é uma empresa familiar e iniciou suas atividades em Manaus, no ano de 1989. Atualmente, o Grupo possui quatro lojas, sendo que três delas atuam no segmento de construção civil e uma atende à indústria. O grupo possui uma variedade de produtos que atendem ao consumidor da construção civil, decoração, marcenaria e indústria, conta com um total de 150 funcionários distribuídos entre as quatro lojas. Sessenta funcionários fazem parte da Amorim & Araújo – Casa do Marceneiro, que é a loja objeto deste estudo.

O objetivo desta pesquisa é contribuir com a empresa, sugerindo melhorias de pontos que foram analisados no diagnóstico empresarial, em prol do crescimento organizacional e estrutural da Casa do Marceneiro.

¹ Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSSELVI – Rodovia BR 470 – Km 71 – nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 E-mail: luiz.pitzer@uniasselvi.com.br; jeferson.favero@uniasselvi.com.br

No momento da Intervenção, todas as fraquezas levantadas, em etapa anterior, serão analisadas por área, porém, só serão objeto de proposta de melhoria os pontos em que a empresa necessita de uma urgente proposta de intervenção, para que, de alguma forma, sejam encontradas maneiras, ações e oportunidades de melhorias para a empresa solucionar as dificuldades.

Referencial teórico

Com base na pesquisa iniciada com o diagnóstico empresarial, a intervenção foi elaborada para dar continuidade e solidez aos dados levantados, e será de suma importância fundamentá-los, segundo alguns autores.

Na concepção de Cavalcanti e Mello (1981), o diagnóstico empresarial tem o objetivo de coletar as dificuldades e necessidades do passado, presente e futuro da organização, por meio das pesquisas feitas internamente, para relatar os problemas da organização e depois elaborar uma proposta de intervenção. O processo tem o objetivo de coletar dados quantitativos e qualitativos para depois cruzá-los com as informações, definindo, assim, os pontos fortes e fracos, para propor ações de melhorias.

Dessler (2014) fala que mais importante que oferecer o treinamento, é identificar primeiramente a quem será ofertado, para funcionários novatos ou antigos, pois o treinamento muda segundo a necessidade. Na visão de Boog (2006), o treinamento é como qualquer processo educacional que passa pelo conhecimento adquirido, tem como consequência o desenvolvimento de atitudes e habilidades humanas, usadas em determinadas situações.

Para Chiavenato (2010, p. 132), “Todo modelo de formação, capacitação, educação, treinamento ou desenvolvimento deve assegurar, ao ser humano, a oportunidade de ser aquilo que pode ser a partir de suas próprias potencialidades, sejam elas inatas ou adquiridas”.

Freire (2014) diz que o desempenho organizacional pode ser desenvolvido com treinamentos direcionados a cargos específicos, contudo, Silva (2015) esclarece pontos relevantes que, somados, favorecem a organização, como o treinamento com foco específico nas tarefas, o desenvolvimento que amplia o conhecimento e as capacidades em que o crescimento da organização é proporcionado pelo desempenho no trabalho e crescimento pessoal.

Na visão de Shapiro (2002), para administrar as funções de marketing, a organização precisa reconhecer que o setor de marketing está ligado a todas as demais áreas da empresa, ou seja, não se trata apenas em se ter um setor de marketing, e sim, cada setor saber explorar o marketing da empresa através deste setor que tem um valor preciso dentro das organizações.

Segundo Kotler (2002), a principal função do marketing é encantar os clientes através das trocas de produtos e serviços oferecidos pela organização, pela satisfação plena das necessidades e desejos de seus clientes.

Na visão de Kotler e Keller (2006), o marketing é composto por pessoas, estruturado por equipamentos e processos inteligentes para colher informações, analisá-las e depois avaliá-las para passar a informação correta na hora de tomar uma decisão da área de marketing. Portanto, não basta ter as melhores ferramentas no setor de marketing quando não se tem um quadro de colaboradores competentes na área para operar tais informações.

O planejamento financeiro e orçamentário da empresa possui um resultado de custos insatisfatório, apesar de seus rendimentos serem altos, na hora de selecionar as despesas a pagar, são contabilizadas as despesas gerais das outras filiais e os rendimentos também. Com isso, não dá para definir qual é a empresa que recebe pagamento e a que não recebe. Essa fraqueza será analisada de forma especial na proposta de intervenção.

Para Andrich e Cruz (2013), administrar o fluxo de entrada dos rendimentos e saídas das despesas é primordial para a sobrevivência de qualquer organização, pois a falta de controle financeiro compromete a vida da empresa. Muitas organizações deixaram de existir por conta de má administração da área financeira e, às vezes, a situação é tão crítica que a solução é fechar a empresa.

Christopher (2009) conceitua logística como o processo de gerenciamento estratégico que abrange a compra, o transporte e o armazenamento dos insumos produtivos ou não. Na visão de Novaes (2015), a logística pode também envolver os fatores humano, material, tecnológico e de informação. Além de contribuir na otimização dos recursos, propicia aos clientes um serviço mais eficiente com custos acessíveis e competitivos ao mercado.

Para Lacerda (2002), a logística reversa vem a ser o ponto analisado para a intervenção, que envolve o ciclo PDCA (Planejar, Fazer, Verificar e Agir) para fluidez do seu processo, partindo do planejamento, implementação e controle até o descarte de maneira adequada, caso contrário a empresa não colabora com a preservação do meio ambiente.

A logística reversa contribui com o meio ambiente, levando em consideração a forma de descarte dos resíduos empresariais, pois, conforme Guarnieri (2011), é importante ter estratégias que ofereçam ideias do que fazer com os resíduos pós-venda ou pós-consumo, dando um destino apropriado, não apenas descartando em aterros sanitários, lixões ou em qualquer outro local, mas revalorizar os resíduos e obter retorno econômico, contribuindo, ao mesmo tempo, com o meio ambiente e tornando as empresas ecologicamente corretas.

No ponto de vista de Bertaglia (2003), as organizações precisam ser mais velozes em apresentar o que existe de melhor, de qualidade, para que seus produtos e serviços não sejam afetados com a insatisfação do cliente e sejam devolvidos ou cancelados, gerando um desgaste desnecessário ao cliente por algo que pode ser evitado.

Metodologia

O estudo desta pesquisa iniciou com o levantamento de dados na fase do diagnóstico empresarial. Posteriormente, na segunda fase, esses dados foram analisados através da intervenção empresarial, em que foram elaboradas propostas com intuito de apresentar uma nova oportunidade de melhorias e desenvolvimento para a estrutura da empresa.

Resultados e discussão

Os dados coletados para a elaboração do diagnóstico empresarial, realizado no segundo semestre de 2017, resume a condição atual da empresa, seus pontos fortes e fracos e o que se pretende alcançar. Os resultados obtidos na pesquisa do diagnóstico empresarial serão imprescindíveis para que seja apresentada a proposta de intervenção da empresa estudada.

Pontos fortes

Na fase do diagnóstico empresarial, na área de recursos humanos, constatou-se uma preocupação da empresa com o bem-estar de seus funcionários, de maneira que o ambiente seja agradável a todos. Observou-se o interesse da empresa em dar oportunidade e experiência ao menor aprendiz, pois é uma dificuldade que muitos jovens enfrentam quando concluem sua vida acadêmica.

A Casa do Marceneiro busca agir sempre com base na CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), para que não se cometam erros graves que possam prejudicar os funcionários e a própria empresa. O que se espera do funcionário, em contrapartida, é que ele vista a camisa, saiba valorizar o esforço que a empresa faz por ele, realizando com atenção suas atividades e sabendo qual a missão, a visão e os valores da empresa. Esse retorno sempre é acompanhado pelo resultado no alcance das metas de cada setor.

Notou-se que a empresa capta o feedback dos funcionários por meio das reuniões diárias ou semanais, dependendo da necessidade. Anualmente, a empresa realiza em cada setor uma avaliação de desempenho, identificando os fatores potenciais para manter um bom clima organizacional e valorização de seus colaboradores.

O setor de marketing da empresa está ligado aos demais setores da organização e é composto por pessoas, equipamentos e ferramentas inteligentes para coleta de informações, visando a satisfação não só da organização, mas os desejos e necessidades dos clientes.

A área de marketing trabalha no aperfeiçoamento da qualidade dos serviços e do mix de produtos diversificados, tanto no ramo da marcenaria quanto no de materiais de construção, ofertados aos seus clientes. O setor de marketing planeja, em curto prazo, aumentar o volume de suas vendas e no médio prazo desenvolve campanhas promocionais para divulgar seus produtos interna e externamente, com o objetivo de atrair o maior número de clientes para o seu ponto de venda e a longo prazo procura desenvolver e aperfeiçoar o merchandising do setor de vendas.

Os proprietários, gerentes, supervisores e demais pessoas envolvidas na área, tem este setor como a voz da empresa, pois as estratégias desenvolvidas pelo marketing despertam o interesse e os desejos do consumidor em aderir os produtos oferecidos pela organização sejam quais forem a categoria da mercadoria.

Todos os planejamentos dos projetos do setor de marketing são analisados e avaliados pela diretoria da organização, ou seja, durante esta avaliação, muitas vezes os projetos sofrem alterações no conteúdo e layout. Portanto, a empresa procura atrair, agradar e fidelizar todos os seus clientes, mantendo o seu estoque sortido, controlando as entradas e saídas dos seus produtos, trabalho realizado em parceria com a área de logística com a intenção de diminuir suas dificuldades para não gerar insatisfação no cliente com os produtos oferecidos.

A divulgação dos produtos e serviços é realizada através de vendas externas, Facebook, Instagram, site, telemarketing, blitz, credenciamentos em feiras, papelarias, eventos, entre outros meios.

A área financeira é toda informatizada com equipamentos modernos operados com o software WinThor, ferramenta bem inteligente e segura. Através desse software a empresa pode controlar a entrada e saída de suas mercadorias, interagindo seus processos de vendas com outras áreas: expedição, faturamento, tesouraria, fiscal, financeiro e demais setores.

A empresa faz uso de todas as documentações e relatórios contábeis e sua conciliação bancária é feita mensalmente através das emissões de relatórios. Após o fechamento da conciliação, é possível analisar as taxas de juros, encargos, tarifas e demais operações realizadas pela empresa com as instituições financeiras e bancárias no qual possui relacionamento comercial. As tarifas bancárias cobradas são todas acordadas através de contrato.

A área financeira envia mensalmente o estoque final dos produtos vendidos, com as devoluções de mercadorias, para um escritório de contabilidade. Quando a empresa necessita comprar materiais, iniciar reformas, fazer investimentos e adquirir novos equipamentos, entre outras necessidades, faz primeiro um levantamento das prioridades. Caso seja aprovado na análise de custo e benefício, são cotados três orçamentos de fornecedores diferentes, para avaliar qual deles será aprovado pelo financeiro, ou seja, toda nova aquisição passa por uma análise financeira primeiro.

A empresa possui um departamento de crédito com várias linhas de crédito de parcerias com financeiras, convênios, créditos bancários e governamentais, disponíveis para seus clientes, ou seja, se o cliente utilizar todo o seu limite aprovado por uma financeira e precisar realizar mais compras, será realizada uma nova análise de crédito por outra financeira para este cliente, gerando, assim, a satisfação do cliente em poder aderir a uma nova linha de crédito e comprar sua mercadoria.

O planejamento estratégico contempla a área financeira da empresa, expondo todos os cenários que a empresa passa, tanto os positivos quanto os negativos, colaborando para que a gestão financeira da organização tome a decisão mais cabível em suas finanças.

A logística é uma área de grande importância dentro de uma empresa, e na Casa do Marceneiro contribui com a organização do almoxarifado, pois é o lugar em que as matérias-primas são acondicionadas sobre os paletes. O contato da área da logística com os outros departamentos é rápido, caso necessite de uma pronta resposta ou decisão, pois essas áreas dividem o mesmo espaço. A escolha dos fornecedores é bem criteriosa, cuidadosa, e os pontos avaliados estão relacionados com a qualidade, marca, prazos e preços.

A empresa possui condições adequadas para a logística de entrega e o tempo de chegada dos produtos até o cliente foi reduzido. A Casa do Marceneiro conta com o apoio de transportes adequados como: carros, caminhões, motocicletas, de acordo com o tipo de mercadoria. Possui também paleteiras e empilhadeiras que auxiliam no estoque e seu controle é feito através de um sistema que utiliza código de barras. Caso ocorra algum problema na entrega dos produtos, a logística abre um Relatório de Não Conformidades (RNC) para apurar e corrigir o dano.

Oportunidade de melhoria

Em algum momento a organização fraqueja, mas quando ela quer crescer, busca trabalhar seus pontos fracos e melhorar cada vez mais. Durante a entrevista com os responsáveis pela área de Recursos Humanos, detectou-se a necessidade de treinar mais os colaboradores no atendimento ao cliente, contudo, esse ponto fraco carece de uma proposta de intervenção.

Na área de marketing foi diagnosticada como fraqueza a quantidade de colaboradores que compõem o quadro desta equipe, sendo ineficiente para a quantidade de demanda. Além disso, há a dificuldade da empresa em controlar e gerenciar seu estoque, mantendo a área de vendas abastecida de produtos e mercadorias de grande rotatividade, necessitando de uma proposta de intervenção nesses pontos.

Na área financeira, a incompatibilidade da estrutura organizacional em relação ao organograma da empresa, tem gerado transtorno entre setores e fornecedores. O resultado do planejamento financeiro e orçamentário, realizado com as receitas e despesas de todas as lojas, demonstrou que não há como verificar os rendimentos individuais de cada loja, necessitando de uma proposta de intervenção.

A área da logística possui alguns pontos fracos, mas trabalha de forma a corrigir o problema no ato. Porém, existe um ponto fraco evidenciado na área de logística, em que não foi pensado qual destino será dado aos itens de descarte após uso, todavia, os fornecedores da empresa adotam a logística reversa. Esse foi um ponto levantado que poderia ser considerado, para que a Casa do Marceneiro pudesse aumentar seu rol de atividades na prestação de serviços pertinente a uma proposta de intervenção.

Proposta de intervenção empresarial

A apresentação da proposta de intervenção será demonstrada através da aplicação da metodologia 5W2H – **5W**: What (o que será feito?), Why (por que será feito?), Where (onde será feito?), When (quando?), Who (por quem será feito?); **2H**: How (como será feito?), How much (quanto vai custar?) –, nas áreas de Recursos Humanos, Marketing, Financeira e Logística. A finalidade é ter um plano de ação com sugestões de melhorias com base nos pontos considerados mais críticos, identificados na fase do diagnóstico. Contudo, se as metas sugeridas forem aceitas pela empresa, essa proposta de intervenção terá alcançado o seu objetivo que é contribuir com o seu crescimento e desenvolvimento organizacional.

Considerando que o setor de Recursos Humanos é responsável pela atração, manutenção e desenvolvimento das pessoas, observou-se a necessidade de treinamento com relação aos atendimentos, pois esse ponto fraco carece de uma ação de melhoria, podendo ser visualizada no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1. Área de Recursos Humanos

ETAPAS	AÇÕES
Ação proposta. O que será realizado?	Treinamento com foco no atendimento ao cliente no setor de vendas.
Ação sobre o efeito ou sobre a causa?	Melhorar os atendimentos disponibilizado pelo setor de vendas, treinamento específico de como melhor atender o cliente.
Como será feito?	Será disponibilizado treinamento aos funcionários iniciantes, que passarão por acompanhamento e avaliações. Se estiverem aptos, continuarão, caso contrário, não farão parte do quadro da empresa. O treinamento também será disponibilizado aos funcionários que já trabalham, como forma de aprimoramento nos atendimentos ao público externo.
Porque a ação é importante?	Para que os clientes fiquem satisfeitos e a empresa seja sempre sua primeira opção de compras.
Onde será realizado (setor, área)?	Acontece no auditório do SEBRAE.
Quando será feito?	Conforme o plano de treinamento da empresa, os treinamentos são disponibilizados mensalmente.
Quem será responsável pela implementação?	Gerente de Recursos Humanos.
Quanto custará esta ação?	O custo é inserido em um pacote de consultoria prestado para a empresa, no qual a informação é restrita.

FONTE: Os autores

Na área de Marketing, conforme apresentada na proposta de melhoria, a ação terá a intenção de eliminar a dificuldade deste setor, que é a escassez de colaboradores capacitados para desenvolver os trabalhos que esta área necessita para alcançar seu alvo, apresentado no Quadro 2.

Quadro 2. Área de Marketing

ETAPAS	AÇÕES
Ação proposta. O que será realizado?	Contratação de um profissional qualificado na área de marketing.
Ação sobre o efeito ou sobre a causa?	Para administrar o setor de marketing, visando a melhoria dos serviços desenvolvidos para atender a demanda de solicitações dos demais setores da empresa.
Como será feito?	Após a contratação, o profissional passará a coordenar e administrar tudo o que envolve o setor de marketing.
Porque a ação é importante?	Para agilizar a demanda de serviços do setor de marketing, com a intenção de satisfazer as necessidades dos clientes e equipe, visando o aumento do lucro da empresa.
Onde será realizado (setor, área)?	Setor de Marketing.
Quando será feito?	Assim que a proposta de contratação for autorizada pela diretoria.
Quem será responsável pela implementação?	Diretoria e Setor de Recursos Humanos.
Quanto custará esta ação?	Custa em média R\$ 1500,00 por mês.

FONTE: Os autores

A Área Financeira da empresa precisa ser saudável, pois se não há um controle nas entradas e saídas nas finanças da empresa, seu ciclo de vida organizacional está comprometido. Tendo em vista que todas as demais áreas da organização dependem do bem-estar da área financeira, averiguou-se que seu ciclo de vida corre um sério risco, devido à falta de controle, sendo apresentado como ação de melhoria e exposto no Quadro 3.

Quadro 3. Área Financeira

ETAPAS	AÇÕES
Ação proposta. O que será realizado?	Desmembrar o planejamento financeiro orçamentário da Casa do Marceneiro das demais empresas do Grupo Ferragens Paraíba.
Ação sobre o efeito ou sobre a causa?	Para administrar e controlar o fluxo de entrada dos rendimentos e das saídas com as despesas da empresa.
Como será feito?	Assim que for autorizado, as despesas e rendimentos da Casa do Marceneiro será controlada individualmente.
Porque a ação é importante?	Para manter o equilíbrio financeiro e a sobrevivência do ciclo de vida da empresa.
Onde será realizado (setor, área)?	Setor Financeiro.
Quando será feito?	Logo que a empresa aderir a esta sugestão e melhoria.
Quem será responsável pela implementação?	Diretoria e Gerente Financeiro.
Quanto custará esta ação?	Esta informação é restrita pela organização.

FONTE: Os autores

Levando-se em consideração o contexto atual, em que o mercado busca continuamente por empresas que se preocupam com o meio ambiente, e diante dos pontos fracos identificados na empresa, verificou-se a necessidade de descartar ecologicamente seus itens vendidos, conforme ação proposta no Quadro 4.

Quadro 4. Área de Logística

ETAPAS	AÇÕES
Ação proposta. O que será realizado?	Postos de coleta.
Ação sobre o efeito ou sobre a causa?	Retirar do meio ambiente materiais que podem ocasionar sérios danos.
Como será feito?	Disponibilizar postos de coletas dos seguintes materiais: produtos perigosos (baterias, pilhas) e recicláveis (vasilhames, latas, papelão etc.).
Porque a ação é importante?	Para tentar reduzir os impactos ambientais descartando ou reciclando os materiais de forma correta ou devolvendo ao fornecedor e obter abatimentos nas próximas compras.
Onde será realizado (setor, área)?	Setor de vendas e expedição.
Quando será feito?	Assim que a empresa analisar a intervenção.
Quem será responsável pela implementação?	Pelo Gerente de Logística.
Quanto custará esta ação?	Em média R\$ 800,00.

FONTE: Os autores

Considerações finais

A presente pesquisa teve a intenção de contribuir com o crescimento da empresa, criando propostas de intervenção diante dos pontos analisados e identificados como fator crítico a ser melhorado nas áreas de Recursos Humanos, Marketing, Financeira e Logística.

Percebeu-se em todas as áreas alguma fraqueza que pode prejudicar de alguma forma a organização, como na área de Recursos Humanos em que há a falta de qualidade no atendimento; na área de Marketing foi a quantidade mínima de funcionários para operar no setor; na área Financeira a maior fraqueza é não ter um controle eficiente dos processos de recebimento, entradas e saídas; por fim, na área da logística, constatou-se uma deficiência quanto ao descarte correto dos itens vendidos, pois se não são descartados de maneira correta, o meio ambiente poderá ser vítima.

Portanto, em prol de atender os objetivos da organização analisada e agregar novos conhecimentos para vida acadêmica dos estudantes de administração, foi exposta uma proposta de intervenção através da ferramenta 5W2H, com um plano de ação para cada área analisada. O objetivo principal desta pesquisa é que a empresa supere suas fraquezas e continue crescendo no mercado.

Referências

- ANDRICH, E. G.; CRUZ, J. A. W. **Gestão financeira moderna: uma abordagem prática**. Curitiba: Intersaberes, 2013.
- BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- BOOG, G. G.; BOOG, M. **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- CAVALCANTI, M.; MELLO, A. A. **Diagnóstico organizacional: uma metodologia para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Loyola, 1981.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- FREIRE, D. A. L. **Treinamento de desenvolvimento em recursos humanos: encenando e efetivando resultados**. Rio de Janeiro: Intersaberes, 2014.
- GUARNIERI, P. **Logística reversa: em busca do equilíbrio econômico e ambiental**. Recife: Clube de Autores, 2011.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Marketing management**. 12. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2006.
- LACERDA, L. **Logística reversa: uma visão sobre os conceitos básicos e as práticas operacionais**. Rio de Janeiro: COPPEAD-UFRJ, 2002.
- NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.
- SHAPIRO, B. **Marketing em tempos de mudança**. São Paulo: Futura, 2002.
- SILVA, A. J. da. **Gestão de desenvolvimento, treinamento e desenvolvimento pessoal**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

O PAPEL DA ÉTICA EM RECURSOS HUMANOS

The role of ethics in human resources

Adriana Gonçalves Stival¹

Gustavo Wandame Duarte¹

Kamila Medeiros Maciel¹

Marlon Lemos¹

Sheila Menjon¹

Sabrina das Neves Arins Campos¹

Resumo: O presente trabalho tem como objetivo caracterizar a ética do profissional de Recursos Humanos (RH) dentro das instituições, apresentar toda a evolução histórica empregada e todas as mudanças que ocorreram, a implementação do Código de Ética para os funcionários e os dilemas enfrentados pelos profissionais. Nele estarão presentes também as principais características para o bom desempenho desse cargo que é de suma importância dentro de todas as empresas.

Palavras-chave: Ética. Recursos Humanos. Funcionários.

Abstract: This paper aims to characterize the ethics of the Human Resources (HR) professional within the institutions, to present all the historical evolution employed and all the changes that occurred, the implementation of the Code of Ethics for the employees and the dilemmas faced by the professionals. It will also be present the main characteristics for the good performance of this position that is of paramount importance in all companies.

Keywords: Ethics. Human Resources. Staff.

Introdução

A ética profissional pode ser caracterizada como um composto de normas que designa a consciência moral de cada pessoa dentro de uma organização e será apresentado no setor de Recursos Humanos.

O objetivo da pesquisa é demonstrar de maneira correta como o profissional de Recursos Humanos deve agir para o melhor desenvolvimento da organização, e os princípios morais que definem a ética do mesmo.

Inicialmente abordaremos a história dos Recursos Humanos, anteriormente conhecido como Departamento Pessoal. Explicaremos suas transformações ao longo dos anos e a distinção entre Departamento Pessoal, Gestão de Pessoas e Recursos Humanos que são áreas que trabalham juntas, porém apresentam discrepâncias entre si.

Na sequência veremos como deve ser a conduta ética de um bom profissional de RH e o seu papel dentro de uma empresa, principalmente a sua conduta diante de questões como o Racismo Institucional, o Código de Ética, as características comportamentais, apresentando os aspectos necessários ao alcance das metas da organização.

¹ Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSSELVI – Rodovia BR 470 – Km 71 – nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 E-mail: luiz.pitzer@uniasselvi.com.br; jeferson.favero@uniasselvi.com.br

A história dos Recursos Humanos

De acordo com o Gualdi (2011), a real história de Recursos Humanos vem de muito tempo, desde o início do século XX. Em sua forma crua e em fase de transformação era conhecido como Relações Industriais, originou-se após a Revolução Industrial em um ambiente de conflitos entre empregados (que lutavam pelos seus direitos) e empregadores (que almejavam o lucro de sua empresa).

Pode-se notar que as relações humanas nesse período eram muito padronizadas, os empregados eram tratados como máquinas, uma mão de obra complementar destinada ao bom funcionamento dentro da organização. O empregado era tratado muitas vezes de maneira desumana, necessitando uma área de Recursos Humanos para que isso mudasse.

Por esse motivo surge a responsabilidade, que anteriormente não existia, entre empregador e empregado. As empresas começaram a visualizar a importância de manter o funcionário satisfeito com suas atividades dentro da organização (GUALDI, 2011).

No decorrer dos anos foram associados vários nomes para área de RH, porém a essência é a mesma (MILDEBERGER, 2014). Para o empregador, ela tem o sentido de agregar valores financeiros, e para o funcionário, o sentido de agregar valores a sua carreira profissional, família e vida.

O empregado é o principal elemento de uma organização, sem ele a empresa não consegue funcionar. Desde as grandes Teorias Administrativas, em que o trabalho era racionalizado, ocorreram muitas mudanças, porém, a única coisa que não mudou foi a necessidade de Recursos Humanos dentro das empresas, ou seja, da exigência de pessoas para a empresa funcionar, pois o ser humano é o principal potencial da organização, ele é criativo, tem talento e inova.

Em suma, Gualdi (2011) informa que com o surgimento da área de Recursos Humanos, o empregado começa a se sentir parte integrante e peça fundamental para o funcionamento da organização.

Nota-se que o ser humano tem histórias, desejos, paixões e emoções, então há funcionários potenciais que deveriam ser reconhecidos como colaboradores, parceiros das organizações, e assim os chefes se tornariam gestores.

Ocorreram muitas desigualdades no período que antecedeu o surgimento do RH, por isso viu-se a necessidade do surgimento deste setor. Grande parte de todo esse processo se deu pela luta dos empregados na condenação ao Taylorismo por sua inflexibilidade e rispidez.

A parte primordial de RH vai além do recrutamento dentro da organização; além de executar seu trabalho de maneira exemplar perante as necessidades da organização, deve desenvolver estratégias para manter os funcionários nas empresas (GUALDI, 2011).

É importante ressaltar que ainda hoje percebemos muitos desligamentos precoces sem que tenha havido uma estratégia para manter o funcionário na empresa. Por isso, é importante não só recrutar, mas identificar talentos, qualidades, administrar conflitos e manter tudo em ordem. Essas são das grandes qualidades do perfil do profissional da área de RH, além de alinhar as estratégias da empresa junto aos empregados que devem realizar bem seu trabalho, surgindo assim o sucesso da empresa.

Conforme Santos (2018) o objetivo do RH é programar as informações que serão impostas aos trabalhadores de acordo com as estratégias da empresa. Assim, a empresa funcionará de maneira mais assertiva, padronizada e utilizando seus insumos mais preciosos, ou seja, os empregados.

Mildeberger (2014) enfatiza que aconteceram mais modificações significativas a partir de 1930, pois nesse período surge o que chamamos hoje de Legislação Trabalhista que, na dé-

cada seguinte, em 1943, resultou no surgimento da Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT –, substituindo a autoridade dos chefes das organizações e impondo leis consideráveis aos funcionários, de maneira a favorecer o empregado dentro da organização, deixando o RH cuidar de funções mais administrativas. Grandes modificações ocorreram no decorrer dos anos para a área de RH: a sua nomenclatura, a busca pelo fim da racionalização e a consolidação das leis trabalhistas, (atualmente em vigor), mas sempre se manteve a essência do recrutamento de potenciais talentos, em conformidade com as estratégias das empresas.

Atualmente, existem pessoas com dificuldades em diferenciar Recursos Humanos, Departamento Pessoal e Gestão de Pessoas. A seguir veremos as principais diferenças.

Diferenças entre Recursos Humanos, Departamento Pessoal e Gestão de Pessoas

Gualdi (2011) nos ensina que mesmo que essas três áreas estejam ligadas entre si é primordial entender a diferença de cada uma delas. Veja as diferenças no quadro a seguir:

Quadro 1. Diferenças entre RH, DP e Gestão de Pessoas.

NOMEMCLATURA	PRINCIPAIS ATIVIDADES
Recursos Humanos (RH)	Contato com funcionários; Recrutamento e Seleção; Recursos Materiais, Tecnológicos e Humanos.
Departamento Pessoal (DP)	Parte Burocrática; Contratação; Pagamento; Movimentação; Exoneração.
Gestão de Pessoas (GP)	Reconhecer Habilidades dos colaboradores; Designar tarefas; Entender as necessidades do colaborador;

Fonte: Adaptado de: < <http://trabalhosderh.blogspot.com.br/2011/02/recursos-humanos.html>>. Acesso em: 12 abr. 2019.

Ética profissional no RH

Conforme Marques (2018), ética é o conjunto de regras e valores morais que coordenam o comportamento das pessoas dentro da sociedade. O cidadão que tem ética profissional segue os fundamentos fixados pela sociedade e pelo seu grupo de trabalho. As empresas adotam como referência os conceitos éticos sociais, empregando-os em seus procedimentos internos para o melhor funcionamento das tarefas, e assim atingir as metas e objetivos. Ter bom relacionamento com os colegas, facilidade no trabalho em equipe, boa comunicação e flexibilidade são alguns

aspectos muito valorizados nas empresas. A ética redige os princípios morais dentro da sociedade, o papel dela é alinhar os procedimentos internos de maneira a traçar os objetivos aos quais a empresa deseja alcançar.

De acordo com Capembe (2016), a empresa tem uma forte responsabilidade de ética sobre os trabalhadores, pois trata de várias atividades como: recrutamento, remuneração, avaliação, formação, promoção na carreira etc.

As decisões tomadas pelo RH geram consequências no progresso da empresa, por exemplo: se o gestor de Recursos Humanos permitir um funcionário agir com falta de profissionalismo devido a uma relação de amizade entre eles, isso pode ser considerado moralmente inaceitável no campo da ética. Além de errado, pode afetar negativamente o clima da empresa e as consequências poderão ganhar outra proporção no plano da organização.

Segundo Capembe (2016), o profissional de RH deve utilizar como base alguns princípios morais que definem a ética, são eles:

- A ética influencia o processo empresarial na tomada de decisão e filtra as ações tornando a empresa socialmente responsável.
- A ética e a competição são independentes, pois nenhuma empresa consegue se manter quando pessoas tentam se aproveitar das outras sendo desonestas.
- A ética não visa o lucro financeiro, por isso há confronto entre as práticas lucrativas.

O profissional munido dos princípios éticos citados será mais assertivo em suas decisões dentro da organização, não gerando erros que podem afetar o clima organizacional.

Os profissionais de Recursos Humanos enfrentam vários riscos e problemas no desenvolvimento de suas atividades. Dentre eles, as decisões tomadas entre os princípios morais pessoais e os requisitos econômicos da empresa (CAPEMBE, 2016).

Dessa maneira, o RH precisa entender o que realmente a organização necessita para informar apenas o que ele julgue que contribuirá para o sucesso empresarial. Por exemplo, não dizer ao trabalhador algo que o desmotive e sim falar algo que o estimule e aumente seu desempenho.

De acordo com Santos (2018), um bom profissional dessa área deve tratar os demais com respeito, sem preconceito ou favoritismo, pois, precisa, acima de tudo, saber separar o lado pessoal do profissional.

Grande é a importância do RH dentro da organização, pois não só ajusta os valores éticos e as programações dentro da empresa, como também atua como um grande amigo do colaborador, fazendo com que ele se sinta, motivado, realizado e feliz.

Para resolver os problemas da empresa, Capembe (2016) orienta que os profissionais de Recursos Humanos utilizam, muitas vezes, valores morais como forma de explicar suas decisões perante a organização e perante a sua consciência. São alguns destes problemas:

- **Abuso de poder:** usar o cargo para conseguir algo ou alguma coisa em seu favor.
- **Conflitos de interesses:** criar regulamentos no trabalho que resultarão em benefício próprio.
- **Nepotismo:** contratar muitos membros de uma família.
- **Suborno:** aceitar subornos, presentes em troca de tratamento especial ou favores em troca de atos específicos às suas funções.
- **Lealdade excessiva:** mentir para encobrir a conduta imprópria ou fazer o que for mandado, mesmo contra seus valores morais.
- **A falta de dedicação e compromisso:** ver alguém não fazendo o trabalho que deveria realizar e não tomar as providências necessárias, fingir não ver ou saber.

-
- **Abuso de confiança:** levando assuntos da empresa para o seu uso pessoal ou uso indevido dos recursos que dispõe.
 - **Egoísmo:** buscar somente o seu bem-estar desconsiderando o bem-estar dos outros.

Dentro de uma organização não deve haver essas condutas, para isso o profissional dessa área tende a ser honesto e ético para que as decisões que terá de tomar sejam as mais corretas possíveis.

Segundo Santos (2018), o profissional de RH deve ser íntegro, honesto, transparente, nunca julgar antes de saber o que realmente houve, analisar todos os fatos, tratar a todos com sabedoria, respeito e ser o mais claro possível.

Problemas como esses exigem ação profissional concentrada para desenvolver uma nova ética, e para isso veremos o papel dela nos Recursos Humanos.

O papel da ética nos Recursos Humanos

Conforme indica Capembe (2016), o setor de RH trabalha com o lado pessoal da instituição e com informações que precisam de aplicação de padrões éticos. Algumas das áreas que demonstram esses padrões incluem a admissão de novos colaboradores, as promoções, questões de discriminação, assédio sexual, privacidade e as regras determinadas para segurança e saúde no trabalho de cada colaborador.

O profissional do setor de Recursos Humanos deve ser completamente ético no processo de recrutamento. Deve garantir que as pessoas sejam contratadas com base no mérito, e não em preferência ou inclinações pessoais e profissionais, pois isso seria antiético, e o objetivo da ética é traçar uma rota para que a organização e os funcionários se realizem.

Conforme Capembe (2016) o papel da ética no RH não seria completo sem a importante atuação nas questões de discriminação, como as fundamentadas no sexo, religião, raça, deficiência, características físicas, políticas ou orientação sexual, pois a ética acolhe pessoas, formula padrões que exigem o devido respeito a características peculiares. A empresa precisa apenas ter uma estratégia alinhada ao RH para acolher todo tipo de pessoa dentro da organização.

A empresa em que os procedimentos de RH não estão firmados na ética acabará por sofrer consequências como ter em seu funcionários sem capacitação adequada à função, podendo até ter problemas com as metas de produção e, conseqüentemente, com a lucratividade.

O racismo institucional consiste nas desigualdades sociais que ocorrem nas empresas. A grande pergunta é: como um profissional de RH lida com essas desigualdades? Dentro de uma organização, segundo Santos (2018), um bom profissional de RH deve ser ético, seguir os devidos padrões de contratação e seleção.

Desta forma, o que importa no momento do recrutamento são as qualificações profissionais, competências e a boa comunicação de um futuro colaborador e não sua raça, sexo, idade, cultura etc. Porém, o que muitas vezes percebemos são empresas impondo regras de não contratação a esses colaboradores, ficando o profissional de RH fadado a segui-las, o que não é correto, pois a Convenção nº 111 da OIT, de 1958, no Art. 1º traz o conceito de discriminação em todas as relações de trabalho:

“[...] distinção, exclusão ou preferência fundada em raça, cor, sexo, religião, opinião política, ascendência nacional, origem social ou outra distinção, exclusão ou preferência especificada pelo Estado-Membro interessado, qualquer que seja sua origem jurídica ou prática e que tenha por fim anular ou alterar a igualdade de oportunidades ou de tratamento no emprego ou profissão”.

Assim, a discriminação ou o não acesso às oportunidades de emprego na organização por qualquer preconceito é uma prática proibida, podendo a empresa sofrer punições cabíveis.

Dentro da organização, segundo Santos (2018), para que isso não ocorra entre os colaboradores, o correto é aplicar medidas disciplinares até que seja resolvido qualquer tipo de conflito do gênero.

Porém, ainda vemos o Racismo Institucional como prática abusiva, informação confirmada pelo IBGE (2004) que indica que os negros ocupam apenas 18% dos cargos de destaque. As mulheres negras são mais atingidas pelo desemprego em nosso país, isso sem contar que os salários para pessoas negras são mais baixos se comparado às pessoas brancas.

Atualmente, percebemos isso na prática pois, segundo pesquisas realizadas pelo Governo do Paraná (2016), os próprios profissionais da área de RH atuam de maneira errônea e distinguem pessoas negras das brancas, sendo que 82% das pessoas negras afirmam que sua cor de pele influencia no ato da contratação.

Para que esse quadro não ocorra na empresa ou pelo menos seja diminuído, a área de Recursos Humanos dispõe de uma ferramenta muito importante: o Código de Ética (CE). Este, que deve ser alinhado entre colaborador e empregador para que não ocorra qualquer tipo de discriminação, é o que veremos a seguir.

Código de Ética nos Recursos Humanos

Segundo Capembe (2016), o Código de Ética é uma ferramenta criada e utilizada para orientação e desenvolvimento da organização em seus processos e para o contato com os diferentes públicos. Para a realização desta convivência, é indispensável que a empresa desenvolva o conteúdo do seu Código de Ética com objetividade e clareza, facilitando o entendimento de todos os seus colaboradores.

Destaca-se a importância das empresas terem um código de ética de fácil compreensão, pois os colaboradores poderão realizar suas funções de maneira mais assertiva, bem como, comportarem-se de maneira adequada, sendo corretos e tratando a todos com respeito, independentemente das diferenças.

Conforme Capembe (2016), o sucesso da organização depende das pessoas que dela fazem parte, pois elas que convertem os propósitos, metas, projetos que tornam a ética realidade. Por isso, é importante o engajamento de todos os colaboradores com o CE.

Como mencionado anteriormente, a organização precisa do colaborador para colocar em prática suas atividades e todos, desde os gestores até os colaboradores, devem estar alinhados com essa conduta.

De acordo com Capembe (2016), O CE é um mecanismo que serve para apresentar os valores, a visão e a missão de uma organização.

O Código de Ética foi criado com a missão de:

- Descrever os valores de cada empresa e/ou profissão perante a sociedade.
- Registrar os direitos e deveres do colaborador.
- Colocar limites nas relações entre os funcionários e clientes/pacientes.
- Explicitar a importância de manter o sigilo profissional.
- Preservar o respeito aos direitos humanos nas investigações científicas e na relação do dia a dia.
- Delimitar e esclarecer o uso de publicidades em cada setor.
- Discutir sobre remuneração e os direitos trabalhistas.

O Código de Ética de cada empresa pode ser diferente de acordo com o ramo de sua atividade e a sua missão é muito abrangente e deve ser respeitada por todos.

Capembe (2016) enfatiza que, a partir do CE, é possível avaliar sua atribuição no comércio e o que ela busca nos seus funcionários. Seus artigos são apoiados nas leis do país, normalmente falam das convivências internas e com o cliente, preservação do direito trabalhista e descaso com as práticas ilegais como corrupção, assédio sexual ou moral, entre outros.

O CE da organização deve ser respeitado por todos, pois dele provém as políticas éticas internas da organização, protegendo todos contra ilegalidades. Caso não seja cumprido, o funcionário pode ser notificado verbalmente ou por escrito e, conforme o caso, até suspenso ou desligado da organização.

Abordaremos a seguir as características comportamentais adequadas de profissionais na área de Recursos Humanos.

Características de um profissional de Recursos Humanos

Conforme Pastore (2013), o profissional de recursos humanos deve saber mais do que lidar com pessoas, deve ter visão empreendedora, organização estratégica e capacidade de liderança.

Antigamente era mais importante saber de procedimentos burocráticos, como folha de pagamento, espelho de ponto, contratação e seleção. Hoje em dia, os Recursos Humanos precisam ser empreendedores para trabalhar em parceria com a empresa e deixar cada colaborador satisfeito, pois isso gera avanços na produção.

Segundo Morgatto (2013), o antigo Departamento Pessoal, uma das várias denominações de Recursos Humanos, transformou-se em uma nova área de gestão de pessoas, adquirindo espaço, apresentado resultados e ficando cada vez mais experiente. Especialistas como advogados, engenheiros, por exemplo, estão assumindo essa função empreendedora, motivadora humana devido às mudanças de visão do cargo. Desta forma, a exigência de atuação apenas estratégica do setor de RH acabou, modificando o caráter do profissional desejado pelo mundo empresarial.

Conforme Ramos (2018), independentemente da formação do profissional, o papel fundamental do setor de Recursos Humanos é de garantir a colocação desses colaboradores na função adequada, independentemente de raça, idade, cor, religião, sexo etc. As atribuições não se limitam apenas na contratação de novos colaboradores, mas sim, na garantia dessas condições a todos. A aplicação de testes comportamentais e dinâmicas para revelar se as competências do candidato estão de acordo com a vaga a ser preenchida, também é uma atividade realizada pelo Recursos Humanos.

Os Recursos Humanos de uma empresa deve ser uma área que visa o lado humano, o comportamento de cada candidato, mostrando realmente o perfil ao qual ele se enquadra dentro da empresa. Por isso, o processo seletivo vai mais além de suas competências técnicas. Por ser um bem tão importante, a função de cuidar de pessoas precisa ser realizada por um profissional que compreenda a essência, o caráter da organização e ao mesmo tempo consiga desenvolver e intensificar as habilidades de seus colaboradores.

Os colaboradores são, sem dúvida, os recursos mais preciosos de uma organização. São eles que planejam e efetuam as ações dentro da organização, fazendo com que ela cresça e prospere. Podem levar a organização, sua marca e seus produtos, ao sucesso ou ao fracasso. Isso demonstra que a alocação correta de pessoas atuando em funções adequadas aos seus perfis farão totalmente a diferença.

Conforme Fonseca (2015), algumas características são muito importantes para um bom profissional de RH. São estas mencionadas a seguir:

- **Paixão por pessoas:** sendo a função de RH cuidar das necessidades das pessoas da empresa, o profissional da área deve gostar de conviver e trabalhar com elas. Compreender defeitos, qualidades, dores e emoções é um fator importante para que seu trabalho seja mais eficiente.
- **Sabedoria:** utilizar bom senso e sabedoria na hora das decisões, julgamentos e situações delicadas dentro da empresa. Deve-se ter capacidade de fazer escolhas sensatas e inteligentes, conforme as normas de conduta da organização.
- **Habilidade comunicativa:** dentre as diversas responsabilidades, o RH também deve ser hábil em transmitir corretamente mensagens como demissões, notificações, admissões etc., aos colaboradores. Assim, é importante que tenha clareza em se comunicar, sendo que muitas notícias não são tão fáceis de transmitir devido às emoções envolvidas entre quem transmite e quem recebe.
- **Atenção aos detalhes:** em todos os processos de Recursos Humanos deve-se estar atento aos detalhes que muitas vezes passam despercebidos. O papel do profissional de RH é identificar as alterações para evitar ou contornar problemas e manter a motivação.
- **Pensamento estratégico:** como o profissional de RH ganhou mais funções dentro das organizações, deve estar atento e ver os colaboradores como peças fundamentais para o bem maior da empresa. Observar individual e coletivamente as pessoas, considerando sempre os propósitos da companhia configura-se numa atitude indispensável.
- **Visão ampla de negócios:** para trabalhar em conformidade com os propósitos da instituição o profissional em RH deve estar muito alinhado aos valores e metas da organização, compreendendo os ideais para potencializar os talentos do ambiente.

Santos (2018) diz ainda que outras características importantes no perfil do profissional são: saber respeitar as diferenças, agir com ética, cordialidade, respeito a todos e à empresa que atua. É possível, então, perceber que o profissional de RH tem várias características e atribuições e é um elemento fundamental para um bom relacionamento entre os colaboradores e para garantir o exercício correto das atribuições nas organizações.

Materiais e métodos

A metodologia utilizada neste trabalho foi a análise descritiva, o método de investigação aplicado para alcançar os objetivos propostos foi o qualitativo, por meio de pesquisas em periódicos on-line (Revista Exame, Revista Educação, RhPortal, Administradores.com). Foi realizada também uma entrevista com questionário aberto, entregue pessoalmente a uma profissional de RH de uma empresa X.

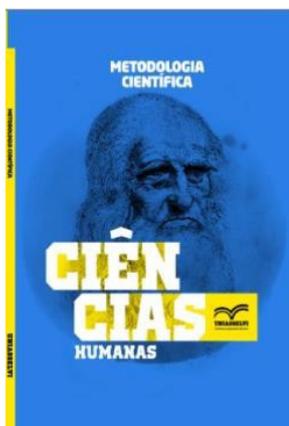
Foi realizada uma entrevista por meio de um questionário, sendo que foram os conhecimentos adquiridos no embasamento teórico que nos possibilitaram desenvolvê-lo. O questionário buscou identificar:

1. Qual foi a mudança mais significativa na área de Recursos Humanos desde a Revolução Industrial?
2. Qual é o papel da ética na área de Recursos Humanos?
3. Quais são os valores morais que o profissional de Recursos Humanos utiliza para resolver os problemas/dilemas éticos dentro da organização?

-
4. O que pode ser feito para combater o Racismo Institucional e as desigualdades dentro das empresas?
 5. Por que a empresa deve ter um código de ética e por que deve ser repassado a todos os novos colaboradores?
 6. Quais são as principais características de um bom profissional de Recursos Humanos?
 7. Qual seria a metodologia de incentivo para quem está engajado em fazer uma faculdade na área de Recursos Humanos?

Usamos também o método quantitativo para verificar a discriminação social e o racismo institucional nas organizações pesquisando em sites como: IBGE, DIESSE e Governo do Estado do Paraná. Nos processos de análise quantitativa e qualitativa consideramos vídeos do Youtube para o embasamento teórico do Racismo Institucional, demonstrando a real situação dentro da área de Recursos Humanos, o comportamento ético e a visibilidade do colaborador dentro da empresa. Para fins de formação, utilizamos também o Livro Didático de Metodologia Científica, disponibilizado pela AupeX/UNIASSSELVI, que segue os padrões pré-estabelecidos pela ABNT.

Figura 1. Capa do livro didático de Metodologia Científica



Fonte: MÜLLER (2013)

A Figura 1 mostra a capa do livro didático utilizado para fins de formatação do artigo acadêmico, em conformidade com o que é estabelecido pela NBR 6023/ABNT. A seguir, analisaremos os resultados para formatar as considerações sobre todo o processo.

Resultados e discussão

Aqui efetuou-se a análise de dados obtidos através da entrevista realizada de um inquérito gravado em vídeo.

Cabe informar que a profissional entrevistada é do sexo feminino, tem 25 anos de idade, graduada em Recursos Humanos, trabalha na área há mais de oito anos e na Empresa X atua há mais ou menos dois anos. As perguntas realizadas serviram de análise e embasamento teórico nos fatos qualitativos da pesquisa.

Ao aplicarmos o questionário, obtivemos as seguintes respostas:

Quadro 2. Respostas da entrevista com a especialista em RH

1. A principal mudança foi quando a área de RH deixou de ser vista apenas como Departamento Pessoal (folha, espelho ponto) e se tornou estratégica para a organização. Hoje, RH é algo estratégico para a empresa, porque é a área que cuida do bem mais precioso que são os empregados.
2. Fundamental! Um profissional de RH deve saber separar o lado pessoal do profissional. RH sabe de todas as estratégias da empresa, porém nem tudo deve ser repassado. O RH tem informações privilegiadas que devem ser mantidas em sigilo. Um profissional dessa área deve saber tratar a todos com respeito, sem preconceito ou favoritismo.
3. Integridade, honestidade, transparência, nunca julgar pelo que ouviu, porém analisar os fatos e tratar com clareza, sabedoria e respeito.
4. Algo desse tipo não deve existir, então o mais correto é aplicar medidas disciplinares para corrigir tais atitudes.
5. O Código de conduta e ética tem muita relação com a cultura organizacional, é um acordo além do contrato de trabalho em que o empregado assina com o empregador. Esse código deve ser repassado, assinado e respeitado.
6. Respeitar as diferenças sejam elas raciais, culturais entre outras. Um profissional de RH deve agir com ética, cordialidade, respeito com as pessoas e com a empresa.
7. Atuo há 8 anos na área. Sou apaixonada pela área. Ser do RH é algo prazeroso e gratificante, gostaria que as outras pessoas sentissem a mesma coisa que sinto. Cuidar do bem mais precioso dentro da organização

Fonte: Os autores

No Quadro 2 é possível reparar que ocorreram várias mudanças significativas na área de RH desde a época da Revolução Industrial, bem como a importância do papel da ética na instituição, o perfil adequado do profissional dentro do setor. Notou-se também que a empresa dispõe de um código de ética e que ele é apresentado ao funcionário. Foi possível verificar os principais dilemas e conflitos dentro da organização, bem como sua resolução, a opinião sobre o uso do Código de Ética dentro da organização e as características essenciais de um bom profissional de RH.

O Código de Ética é um importante elemento criado dentro da organização para orientar os colaboradores em como proceder, e a empresa deve informar tais orientações com clareza e objetividade.

Na análise quantitativa dos dados trouxemos informações do IBGE, DIEESE e Governo do Paraná para comprovação teórica, conforme dispostas a seguir:

Quadro 3. Dados estatísticos de desigualdade social

<ul style="list-style-type: none">• OS NEGROS SÃO APENAS 18% EM CARGOS DE DESTAQUE.• 82% DAS PESSOAS NEGRAS AFIRMAM QUE SUA COR DE PELE INFLUENCIA NO ATO DA CONTRATAÇÃO.• NEGROS SÃO A MAIORIA ENTRE OS DESEMPREGADOS TOTALIZANDO 60,6%.

Fonte: Adaptado de DIEESE (2016); IBGE (2004)

O Quadro 3 mostra a diferença entre negros e brancos do mercado de trabalho, e é possível observarmos como a cor da pele influencia no ato da contratação. Este dado indica que o perfil ético do profissional de RH precisa mudar, pois a contratação deve ser realizada com base nas qualificações profissionais do colaborador e em seu perfil comportamental. Podemos ver também que essa situação influencia no desemprego, pois as pessoas passam por problemas devido à discriminação racial por parte do RH.

Considerações finais

Essa pesquisa relata a importância do papel da ética profissional nos Recursos Humanos, a qual determina e estabelece padrões para o bom desempenho das empresas e os princípios comportamentais que cada colaborador deve ter.

Destacamos ainda que o perfil do profissional de RH mudou ao longo dos anos, pois não somente se contratam pessoas para efetuar o trabalho, mas sim, para também agregar talentos à organização. Atualmente, este profissional deve ter um perfil empreendedor para que possa atingir as metas e propósitos da companhia, ou seja, deve promover a união das estratégias da empresa aos anseios de realização profissional do colaborador.

É primordial que o profissional de RH selecione o perfil adequado à função, pois um profissional no lugar certo faz toda a diferença, e esta seleção sempre deverá estar de acordo com o Código de Ética, que orienta para a correta conduta do colaborador. Procedendo assim, o profissional de RH poderá ser assertivo e caminhar lado a lado com a empresa e o colaborador.

Referências

BRASIL. Decreto Legislativo nº 104, de 24 de novembro de 1964. **Senado Federal**, Brasília, DF, 24 nov. 1964. Disponível em: http://www.trtsp.jus.br/geral/tribunal2/LEGIS/CLT/OIT/OIT_111.html. Acesso em: 5 maio 2018.

CAPEMBE, A. L. C. **A ética nos recursos humanos**: estudo de caso nas empresas públicas na província do Namibe (Angola). 2016. 70 f. Trabalho acadêmico (Mestrado Gestão Empresarial) - Instituto Politécnico de Coimbra, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Coimbra, 2016. Disponível em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/16630/1/Ant%C3%B3nia_Capembe.pdf. Acesso em: 6 maio 2018.

DIEESE - DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIO-ECONÔMICOS. **Estudos e pesquisa**: os negros nos mercados de trabalho metropolitanos. 2006. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/estudosepesquisas/2006/2006pednegrosmercadodetrabalho.html>. Acesso em: 5 maio 2018.

FONSECA, A. F. da. **9 atributos que todo gestor de RH precisa ter**. 2015. Disponível em: <http://blogrh.com.br/10-caracteristicas-que-o-profissional-de-rh-deve-ter/>. Acesso em: 11 maio. 2018.

GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ. **Racismo institucional**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=PbCZzEaCMOI>. Acesso em: 12 abr. 2018.

GUALDI, F. **História do RH**. 2011. Disponível em: <http://trabalhosderh.blogspot.com.br/2011/02/recursos-humanos.html> Acesso em: 12 abr. 2018.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **PME** - Pesquisa Mensal de Emprego. 2004. Disponível em: <https://ww2.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/04062004pmecoreshtml.shtm>. Acesso em: 5 maio 2018.

MARQUES, J. R. **A Importância da conduta ética no trabalho**. 2018. Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/portal/comportamento/importancia-conduta-etica-trabalho/>. Acesso em: 5 maio 2018.

MILDEBERGER, D. **A evolução da área de recursos humanos frente ao ambiente de mudanças** organizacionais. 2014. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-evolucao-da-area-de-recursos-humanos-frente-ao-ambiente-de-mudancas-organizacionais/53514/>. Acesso em: 12 abr. 2018.

MORGATO, C. **A sala do RH**. 2013. Disponível em: <http://www.revistaeducacao.com.br/a-sala-do-rh/>. Acesso em: 10 maio. 2018.

PASTORE, C. **Conheça o novo profissional de RH**. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/carreira/conheca-o-novo-profissional-de-rh/>. Acesso em: 10 maio 2018.

RAMOS, A. **O verdadeiro papel do RH na empresa**. 2018. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/papel-do-rh-na-empresa/>. Acesso em: 10 maio. 2018.

SOUZA, F. R. de. **A história do RH**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/a-historia-do-rh/81679/>. Acesso em: 12 abr. 2018.

TAFNER, E. P.; SILVA, E. da.; MÜLLER, A. J. **Metodologia do Trabalho Acadêmico**. 3. ed. Indaial: Grupo UNIASSELVI, 2013.

APÊNDICE A – ENTREVISTA COM ROSICLEIA FERREIRA DOS SANTOS

Centro Universitário Leonardo da Vinci – AUPEX/UNIASSELVI
Administração (ADG 1007)
Seminário Interdisciplinar II - 12/05/2018

Com este questionário/inquérito pretende recolher informações acerca das principais mudanças na área de Recursos Humanos, a ética no RH e seu papel. Identificar se a profissional de RH vem enfrentando problemas éticos na organização, se a empresa possuiu um Código de Ética, se este é repassado aos novos colaboradores e quais são as principais características de um bom profissional de Recursos Humanos.

Este instrumento metodológico adequa-se em uma averiguação, a fim de que seja capaz de efetuar a respectiva dissertação.

Todas as informações coletadas são rigorosamente confidenciais. Os dados de identificação demandados servem apenas para a finalidade de análise e interpretação dos resultados.

Por favor, responda com honestidade, pois a sua opinião é muito significativa.

NOME: ROSICLEIA FERREIRA DOS SANTOS

CARGO: ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS EMPRESA X

1. Em sua opinião, qual foi a mudança mais significativa na área de Recursos Humanos desde a Revolução Industrial?

R: A principal mudança foi quando a área de RH deixou de ser vista apenas como Departamento Pessoal (folha, espelho ponto) e se tornou estratégica para a organização. Hoje, RH é algo estratégico para a empresa, porque é a área que cuida do bem mais precioso que são os empregados.

2. Qual é o papel da ética na área de Recursos Humanos em sua opinião?

R: Fundamental! Um profissional de RH deve saber separar o pessoal do profissional. RH sabe de todas as estratégias da empresa, porém nem tudo deve ser repassado. O RH tem informações privilegiadas que devem ser mantidas em sigilo. Um profissional dessa área deve saber tratar a todos com respeito, sem preconceito ou favoritismo.

3. Quais são os valores morais que o profissional de Recursos Humanos utiliza para resolver os problemas/dilemas éticos dentro da organização?

R: Integridade, honestidade, transparência, nunca julgar pelo que ouviu, porém analisar os fatos e tratar com clareza, sabedoria e respeito.

4. O que pode ser feito em sua opinião para combater o Racismo Institucional e as desigualdades dentro das empresas?

R: Algo desse tipo não deve existir, então o mais correto é aplicar medidas disciplinares para corrigir tais atitudes.

5. Por que a empresa deve ter um Código de Ética e por que este deve ser repassado a todos os novos colaboradores?

R: O Código de Conduta e Ética tem muito a ver com a cultura organizacional, é um acordo além do contrato de trabalho em que o empregado assina com o empregador. Esse código deve ser repassado, assinado e respeitado.

6. Quais são as principais características de um bom profissional de Recursos Humanos?

R: Respeitar as diferenças, sejam elas raciais ou culturais. Um profissional de RH deve agir com ética, cordialidade, respeito com as pessoas e com a empresa.

7. Qual seria sua metodologia de incentivo para quem está engajado em fazer uma faculdade na área de Recursos Humanos?

R: Atuo há 8 anos na área. Sou apaixonada pela área. Ser do RH é algo prazeroso e gratificante, gostaria que as outras pessoas sentissem a mesma coisa que sinto. Cuidar do bem mais precioso dentro da organização.

APÊNDICE B – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM.

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA USO DE IMAGEM

Eu, Rosilvia Ferreira dos Santos, CPF: 078.718.199-41, autorizo, gratuita e espontaneamente, a utilização de minha imagem captada pela/por Apex / Uniosselvi, para as finalidades descritas a seguir:

• Publicação em materiais internos desenvolvidos pela/por Apex / Uniosselvi tais como jornal interno, cartilhas, folders, trabalhos acadêmicos, vídeos institucionais e outros do gênero, sejam esses destinados à divulgação ao público em geral e interno, ou para formação de acervo pessoal.

• Utilização para fins publicitários e institucionais em geral em todo território nacional e no exterior por tempo ilimitado.

Atenção: Tenho ciência e concordo que a utilização deste material não gera para mim nenhum compromisso de ressarcimento ou pagamento, a qualquer título, pela/por Apex / Uniosselvi.

Nome Legível: Rosilvia Ferreira dos Santos

Assinatura: [Assinatura]

Joinville/SC, 05 de junho de 2018.

TRABALHO DE RESSOCIALIZAÇÃO NOS PRESÍDIOS DE SANTA CATARINA

Resocialization work in Santa Catarina penitentiaries

Jaison Hames¹

Luiz Sander de Moura Rosa¹

Maria Aparecida Bezerra Fontes¹

Milton Antonio da Silva¹

Franciele Mueller¹

Resumo: O trabalho de ressocialização realizado nos estabelecimentos prisionais tem como finalidade reinserir o preso condenado ou provisório na sociedade de uma forma digna, após o cumprimento da pena, evitando que retorne à criminalidade e assim ao sistema carcerário. O objetivo do artigo é apresentar como acontece de fato esse processo de ressocialização dos apenados nos estabelecimentos prisionais em Santa Catarina, especificamente na penitenciária Masculina de Itajaí – CPVI e entender as peças fundamentais para que essa ressocialização não seja em vão. A pesquisa caracterizou-se como exploratória e descritiva, de natureza qualitativa, na qual foi realizado levantamento bibliográfico, documental e de campo para compreender os trabalhos realizados nos complexos prisionais. Observou-se que em muitos complexos prisionais não existem incentivos para o retorno em sociedade, resultando em um trabalho de ressocialização que apenas existe na teoria e dificilmente ocorre na prática, seja por falta de estruturas adequadas ou de profissionais que estejam dispostos a trabalhar com essas pessoas. Um quadro diferente foi identificado pelos pesquisadores na penitenciária Masculina de Itajaí – CPVI, onde vislumbraram a importância da inserção das empresas nas penitenciárias e que possui um trabalho extraordinário que deve servir como exemplo para todas as penitenciárias do Brasil. Apesar do observado, a pesquisa demonstrou que é necessária a inserção de outras empresas na penitenciária pesquisada, visto que isso aumentaria o número de vagas disponíveis.

Palavras-chave: Presídios. Ressocialização. Trabalho.

Abstract: The resocialization work carried out in prisons has the purpose of reinserting in society condemned or provisional prisoners, in a dignified manner, after the sentences has been served, preventing it from returning to criminality and thus to prison system. This article objective is presenting how this resocialization process of prisoners in Santa Catarina prisons, specifically in Itajaí – CPVI Male Penitentiary, and understand the fundamental pieces so that resocialization is not in vain. The research was characterized as exploratory and descriptive of a qualitative nature in which a bibliographical, documentary and field survey was carried out to understand the work carried out in the prison complexes. It has been observed that, in many prison complexes, there are no incentives for return to society, resulting in a re-socialization work that only exists in theory and hardly occurs in practice, either because the lack of adequate structures or professionals willing to work with these people. A different picture was identified by the researchers in the Itajaí – CPVI Male Penitentiary, where they glimpsed company's insertion in penitentiaries importance and that has an extraordinary work that should serve as an example for all penitentiaries in Brazil. Despite the fact, the research showed that it is necessary insert other companies in the penitentiary researched, as this would increase the number of available positions.

Keywords: Penitentiaries. Resocialization. Work.

¹ Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSSELVI – Rodovia BR 470 – Km 71 – nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 E-mail: luiz.pitzer@uniasselvi.com.br; jeferson.favero@uniasselvi.com.br

Introdução

O trabalho penitenciário tem caráter regenerador e socializante, todos são unânimes em afirmar que várias atividades se congregam para o tratamento penal: educação, trabalho, assistência e disciplina. Nos dias atuais, ninguém mais contesta a importância do trabalho penitenciário na ressocialização do sentenciado, uma vez que ele é considerado imprescindível no campo profilático da criminalidade.

O Sistema Prisional Brasileiro é tema alvo de grandes discussões na sociedade devido à crise que enfrenta atualmente. A Lei de Execução Penal Brasileira (Lei nº 7.210, de 11 de julho de 1984), mesmo sendo uma das mais completas existentes no mundo, infelizmente não é colocada em prática no país. Na maioria dos centros de detenção do país não há acesso à saúde de qualidade, formação intelectual e incentivo ao trabalho, impossibilitando assim, que o ex-detento possa almejar um futuro melhor para si e para seus familiares.

Considerando o exposto, o presente artigo tem o objetivo de apresentar como acontece de fato esse processo de ressocialização dos apenados nos estabelecimentos prisionais em Santa Catarina, especificamente na penitenciária Masculina de Itajaí – CPVI e entender as peças fundamentais para que essa ressocialização não seja em vão.

Justifica-se a presente pesquisa, pois contribuirá tanto para orientação da população em entender as dificuldades de ressocializar, bem como proporcionará um maior entendimento da importância da aplicação da ressocialização dentro dos complexos prisionais. Visa também abordar como os poderes competentes estão investindo na qualificação profissional do preso em Santa Catarina, diante da falta de gestão e precariedade no sistema carcerário, sabendo que a forma mais inteligente de reeducar e ressocializar um preso na sociedade é por meio da qualificação profissional.

A pesquisa caracterizou-se como exploratória e descritiva, de natureza qualitativa, na qual foi realizado levantamento bibliográfico, documental e de campo para compreender os trabalhos realizados nos complexos prisionais. Para expor o conteúdo pesquisado apresentam-se os seguintes tópicos: Origem do trabalho prisional; Ressocialização; A lei da execução penal e o trabalho prisional como ressocialização; Trabalho prisional com objetivo de remição e por fim o tópico que apresenta a Penitenciária Masculina de Itajaí/CPVI.

Referencial teórico

A origem do trabalho prisional

No final do século XVIII, juristas e filósofos protestaram por uma moderação de pena, onde surge a prisão, inicialmente como forma preventiva e depois como meio de repressão, visto que a repressão era uma forma vingativa somente, além de irracional e bárbara. A forma preventiva ainda não era considerada um único meio de punição, de forma que as pessoas além de serem aprisionadas, eram submetidas também a outros castigos, como, ficarem sem alimentos, acorrentadas e obrigadas a trabalhos forçados (ARAÚJO, 2011).

Araújo (2011) explica que as primeiras prisões que tiveram experiência como meio autônomo de pena foram na Europa, assim surgiram alguns movimentos com modelos de humanizar o sistema prisional da época. O inglês John Howard defendeu a humanização da pena de prisão, propôs o isolamento, silêncio, meditação e trabalho. Jeremias Bentham, também inglês, criou o sistema panótico – quando o preso é vigiado em tempo integral –, no qual previa ausência de castigos corporais, e para evitar o tempo ocioso previa também o trabalho prisional (ARAÚJO, 2011).

O precursor do sistema prisional, Coronel Manoel Montesinos, utilizou de um sistema espanhol que enfatizava a regeneração do preso, o qual remuneraria o detento durante sua pena para que não houvesse algum tipo de exploração e aboliria castigos corporais, um sistema surpreendentemente eficiente, já que eram baixos os números de evasão do presídio (ARAÚJO, 2011).

No início do século XIX, Europa e América do Norte começaram a construir penitenciárias industriais agrícolas, uma inovação no meio penal, seu principal objetivo era o trabalho como reabilitação, desenvolvido para beneficiar o preso e o próprio sistema penal, permitindo um melhor preparo em sua volta à sociedade (SILVA, 2017).

De fato, houve uma evolução positiva no papel do trabalho nas penitenciárias. O trabalho como dever social busca a responsabilidade pessoal e social do preso, como em toda pessoa ao assumir seu lugar na sociedade, assim os métodos utilizados nessa reinserção não devem ser de opressão, castigo ou exploração, mas de oportunidade de aprendizagem e educação para sua ressocialização.

Ressocialização

A principal e maior finalidade da pena privada de liberdade, nada mais é do que a ressocialização. Reinsere o condenado ao convívio social, reeducar de maneira que ele tenha uma nova chance de viver em sociedade, respeitando e convivendo na sociedade e também aceitando as leis impostas (SILVA, 2017).

Bitencourt (2012, p.130 *apud* SILVA, 2017, s.p.) destaca neste sentido:

[...] A Lei de Execução Penal (LEP), Já em seu art. 1º, destaca como objetivo do cumprimento da pena a reintegração social do condenado, que é indissociável da execução da sanção penal. Portanto, qualquer modalidade de cumprimento de pena em que não haja a concomitância dos dois objetivos legais, quais sejam, o castigo e reintegração social, com observância apenas do primeiro, mostrasse ilegal e contrária a Constituição Federal.

Silva (2017) defende que para haja ressocialização é preciso entender o motivo pelo qual o indivíduo errou, em qual momento de sua vida ele foi falho, seja na educação ou qualquer outro momento importante. Os vínculos familiares, efetivos, sociais, educação, religião e trabalho, são de grande utilidade durante a ressocialização. Um apenado pode não acreditar na ressocialização, mas ele sabe que a pena é uma forma de se reeducar, tendo toda assistência que lhe permite, no futuro, um retorno à sociedade, tendo um convívio normal, sem sequelas ou traumas (SILVA, 2017).

Vários fatores estão ligados para uma boa ressocialização, sabendo que não é somente tirar a liberdade por um tempo, mas sim ter esse tempo para preparar seu retorno em sociedade, neste sentido a Lei de Execução Penal (LEP), trouxe um avanço no tratamento para ressocialização do preso, uma grande ênfase no sentido principal da pena, também mostrando o papel importante da sociedade nos dias de hoje em participar na ressocialização do preso (SILVA, 2017).

O poder público tem o dever de investir em programas de ressocialização, como também em todas as condições de integração e direitos do apenado, dar a oportunidade do trabalho e aprendizagem, já o coloca em posição de rever seus erros e criar oportunidades no futuro.

A lei da execução penal e o trabalho prisional como ressocialização

A Lei de Execução Penal (LEP) entrou em vigor em 1984, feita para auxiliar o Estado no cumprimento de tempo e no modelo de punição de acordo com a sentença e o modo correto de execução da mesma. Em seu artigo 10, por exemplo, diz que o Estado tem o dever de dar assistência ao preso, criando uma melhor convivência para um bom retorno na sociedade, evitando que volte ao mundo do crime (SILVA, 2017).

Dentro da Lei de Execução Penal, em seus artigos e parágrafos, temos toda uma abrangência de deveres e condições destinadas a oferecer meios dignos de trabalho e remunerações, seguindo as leis trabalhistas. Como objetivo a lei busca meios pelos quais o Estado crie medidas para que o apenado veja sua punição como uma forma de preparo para voltar ao convívio social, aprendendo e tendo novas oportunidades, a fim de que não cometa novos crimes, e que o Estado obedeça a pena imposta, sendo proporcional ao crime que cometeu. Com o grande objetivo de ressocializar, essa lei faz com que o poder público invista em programas, métodos e modelos de reeducar, criando condições de integração social ao apenado (SILVA, 2017).

A Lei de Execução Penal (LEP) trouxe a garantia para uma reinserção social do preso, criando disciplina, responsabilidades e condições humanas, mesmo assim esse objetivo não é alcançado, são poucos os complexos penitenciários no Brasil que conseguem implantar o trabalho, e tão pouco preparar o preso para uma profissão que vai reincidi-lo na sociedade após sua pena.

Metodologia

A partir da base teórica construída para sustentar o tema do artigo, apresentam-se os métodos e os procedimentos utilizados para realizar a pesquisa, buscando atender aos objetivos propostos. A estratégia principal utilizada para o desenvolvimento do trabalho foi a pesquisa documental focalizando a descrição do quadro da ressocialização no mundo, Brasil e, especificamente, Santa Catarina, pesquisando reportagens de jornais com dados estatísticos sobre as penitenciárias e apenados. Além disso, foi elaborado um questionário para coleta de dados sobre a Penitenciária Masculina de Itajaí – CPVI.

A pesquisa caracterizou-se como exploratória e descritiva, de natureza qualitativa, considerando-se o caráter do objeto de estudo. A pesquisa qualitativa, segundo Merriam (2002 *apud* GODOI, 2006, p. 96) “tem como resultado um produto ricamente descritivo” e “possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema e analisar a interação de certas variáveis” (OLIVEIRA, 2004, p. 117), mostrando-se a mais adequada para o desenvolvimento e alcance dos objetivos propostos na pesquisa.

A pesquisa exploratória foi utilizada visto que ela tem como objetivo proporcionar “maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito” (GIL, 2002, p. 41), e a pesquisa descritiva, busca “descrever características de determinada população ou fenômeno” (GIL, 2002, p. 42) possibilitando a descrição da realidade encontrada.

Gil (2002, p. 42) destaca que “as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática”. Isso justifica a preocupação dos pesquisadores em abordar tais características.

Resultados e discussão

Trabalho prisional com objetivo de remição

Segundo levantamento do Departamento Penitenciário Nacional (Depen) em dezembro de 2017, o Brasil tem a terceira maior população carcerária do mundo, com 726 mil presos, perdendo somente para Estados Unidos e China, mais da metade dessa população é de jovens entre 18 e 29 anos e 64% são negros, 89% da população prisional estão em presídios superlotados, 78% estão em presídios com mais presos do que as vagas permitem. A taxa ocupacional em presídios é de 197,4% a mais do que é permitido, Amazonas, por exemplo, tem 484% da taxa ocupacional (VERDÉLIO, 2017).

O poder público está utilizando estes dados para direcionar melhor as políticas no sistema prisional e assim aplicar corretamente os recursos financeiros vindo da União ou dos Estados, desta forma quer investir em qualificação e proporcionar um ambiente prisional mais humano, criando métodos e projetos para redimir, educar e profissionalizar o preso (VERDÉLIO, 2017).

Durante o período de execução penal, o preso pode utilizar um tempo para trabalhar ou estudar, conforme prevê o artigo 126 da LEP, com intuito de utilizar essa parte do tempo como direito de remição da pena, onde três dias de trabalho diminui um dia da pena. Ter o direito de trabalhar influencia de maneira positiva na saúde física e psíquica da pessoa que está privada de liberdade (SILVA, 2017).

Mesmo com muitas dificuldades encontradas com um sistema carcerário falido e em colapso no país, em 2011, o município de São Cristóvão do Sul, Meio Oeste de Santa Catarina, instalou a primeira unidade fabril em uma penitenciária, uma oportunidade de contribuir com a ressocialização dos apenados, criando ocupação, reeducando e utilizando da mão de obra para fabricação de estofados, iniciando com 50 presos e uma produção mensal de 900 sofás, poltronas e pufes, em 2015 esse número já passou para 104 presos, em 2016 uma nova unidade foi criada, fazendo mais 200 novas vagas (ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DE SANTA CATARINA, 2016).

Utilizar mão de obra dos detentos criou um novo significado à palavra ressocialização, os presos elevam a autoestima, aprendem ofícios, criam chances de encontrar um emprego ao deixar a cadeia, sendo que estudos mostram que 50% dos presos voltam a cometer delito por não terem oportunidade de trabalho. Os presos recebem 75% de um salário mínimo sem custos trabalhistas. Mas o que ajudou a alavancar esses números nos últimos anos foi o Projeto de Lei nº 162/2016, protocolado na Assembleia Legislativa de SC, com o objetivo de ter uma colaboração maior com as empresas, e instituir o certificado: Parceiros da Ressocialização, certificado que é entregue pelo Poder Executivo, esse projeto é de autoria do deputado Nilson Berlanda (ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DE SANTA CATARINA, 2016).

Conforme reportagem da TV Ric Record, o complexo penitenciário do Vale do Itajaí é destaque quando o assunto é a ressocialização dos detentos devido ao trabalho, o sistema é reconhecido no país todo como referência de algo que deu muito certo, mas infelizmente com a crise que assola o país, nos últimos quatro anos, as vagas de emprego diminuíram em torno de 15%. Duas empresas deixaram de funcionar dentro do complexo penitenciário de Itajaí, mesmo assim, hoje, metade dos presos trabalham no complexo (TV RIC RECORD, 2018).

Sávio Goulart, coordenador laboral, relatou que foi possível aumentar a produção dentro do complexo com as empresas que estão instaladas, segundo o coordenador alguns requisitos são necessários para participar do projeto, como bom comportamento e disciplina. Os detentos do projeto precisam trabalhar de segunda-feira a sábado, cumprindo uma carga horária de seis

horas diárias. Segundo a reportagem, a direção do complexo tem como meta proporcionar no máximo 60% de vagas, assim podendo beneficiar os presos que têm bom comportamento, pois qualquer má conduta é punida com a perda de serviço (TV RIC RECORD, 2018).

O coordenador salienta que atualmente a penitenciária masculina de Itajaí conta com 1.046 (um mil e quarenta e seis) presos, destes 556 (quinhentos e cinquenta e seis) estão trabalhando em empresas do ramo de: reciclagem, indústria e comércio, limpeza, administrativo, embalagens, têxtil e refeições (TV RIC RECORD, 2018).

O trabalho e a disciplina estabelecem a direção eficaz para uma ressocialização, cria no apenado a obediência às regras, estabelece rotinas e dedicação, o trabalho faz com que o apenado se desligue da sua origem, criar uma nova perspectiva da profissão que está aprendendo ou da parte intelectual que deixou de exercer e agora a coloca em prática. Além disso, o faz repensar sua vida, que no início do cumprimento da pena o que era visto como castigo passa a ser uma nova concepção de trabalho.

Penitenciária Masculina de Itajaí – CPVI

Conforme dados fornecidos pela Gerente de Saúde, Ensino e Promoção Social, Luciane Szmanski, a Penitenciária Masculina de Itajaí – CPVI, localizada à rua Pedro João Pinto, S/N, Bairro Canhanduba, Itajaí, SC, CEP 88307-770, está inserida no Complexo Penitenciário do Vale do Itajaí, que possui em sua estrutura outras duas unidades prisionais, sendo estas o Presídio Masculino, destinado a abrigar presos provisórios, e a Ala do Regime Semiaberto, destinada aos apenados cumprindo pena no respectivo regime. Atualmente, as três unidades prisionais comportam aproximadamente 2400 (duas mil e quatrocentas) pessoas privadas de liberdade e prestam atendimento externo diariamente, entre familiares, egressos, defensores e autoridades.

A Penitenciária Masculina de Itajaí destaca-se no que diz respeito à execução penal por possuir estruturas projetadas e organizadas em um novo contexto de execução das atividades dessa natureza, sendo estas voltadas para a Humanização do Sistema Prisional, através do cumprimento da Lei de Execuções Penais e o tratamento digno aos familiares e toda a comunidade envolvida no contexto prisional.

No que diz respeito à reinserção social dos apenados, entende-se que a manutenção dos vínculos familiares com os apenados é fundamental. Assim, eles têm direito ao recebimento de visitas de seus familiares, o que é feito por meio de agendamento com acompanhamento do Serviço Social.

Não obstante, diante da necessidade de alcançar o ideal da ressocialização e reintegração social da pessoa presa, consideramos fundamental incorporar ao cotidiano prisional políticas educacionais e de formação profissional continuada, a fim de permitir ao egresso que vislumbre novas possibilidades de vida e tenha a oportunidade de retornar ao convívio social com uma renovada perspectiva de vida. Neste sentido, as quatro salas de aula são ocupadas nos três turnos, com turmas deste nivelamento a ensino fundamental e médio. Oferecimento de cursos profissionalizantes e Ensino Superior (primeira turma a se formar em agosto/2018 no curso de tecnólogo em logística, pago com recursos provenientes do trabalho dos apenados).

Por fim, dos 1.050 apenados recolhidos na penitenciária, 550 realizam atividades laborais remuneradas, resultado da parceria com empresas da região, que tem por objetivo ocupá-los, preservar sua dignidade, auxiliar no sustento de seus familiares, além de diminuir os índices de reincidência criminal, propiciando aos detentos alternativas para buscar novos moldes de vida após o cárcere.

Considerações finais

Com a pesquisa pode-se observar que em muitos complexos prisionais não existe incentivo para o retorno em sociedade do preso, resultando em um trabalho de ressocialização que apenas existe na teoria e dificilmente ocorrendo na prática, seja por falta de estruturas adequadas ou de profissionais que estejam dispostos a trabalhar com essas pessoas.

Considerando o exposto, os pesquisadores chegam ao consenso da importância da inserção das empresas nas penitenciárias e que o quadro encontrado na Penitenciária Masculina de Itajaí – CPVI é extraordinário e deve servir como exemplo para todas as penitenciárias do Brasil.

Apesar do observado, a pesquisa demonstrou com dados e números, que é necessária a inserção de outras empresas na penitenciária pesquisada, visto que isso aumentaria o número de vagas disponíveis.

Percebe-se também que o trabalho prisional representa muito para as pessoas que se encontram privada de sua liberdade, representa uma oportunidade única que este tem de ressocializar-se e ter sua pena reduzida.

Para futuras pesquisas sugere-se que este tema seja aprofundado com a realização de um estudo de caso sobre a realidade dos atores envolvidos no processo de socialização, como ex-encarcerados, que possam relatar sua experiência durante sua ressocialização no trabalho prisional e dos empresários que fixaram suas empresas dentro do complexo. Além disso, poderia ser realizada uma pesquisa com os ex-encarcerados e sua inserção no mercado de trabalho após o cumprimento da pena pelo processo de ressocialização.

Findando este artigo, cabe observar que é notório ressaltar que a prisão é naturalmente uma violência contra o ser humano, ainda que o indivíduo esteja preso, ele precisa ter o mínimo de condições dignas, tais como: trabalho, educação, lazer, saúde, que são direitos que devem ser assegurados a todos, assim como é feito no complexo penitenciário do Vale do Itajaí.

Referências

ARAÚJO, Neli Trindade da Silva de. Trabalho penitenciário: um dever e um direito. **Conteúdo Jurídico**, Brasília: 28 set. 2011. Disponível em: <http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.33510&seo=1>. Acesso em: 16 jun. 2018.

ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA DE SANTA CATARINA. **Projeto incentiva empresas a colaborar com ressocialização de detentos**. Agência AI, Florianópolis: 2 jun. 2016. Disponível em: http://agenciaal.ale.sc.gov.br/index.php/gabinetes_single/iniciativa-projeto-incentiva-empresas-a-colaborarem-com-a-ressocializacao. Acesso em: 18 jun. 2018.

BRASIL. **Lei n. 7210**, de 11 de julho de 1984. Lei de execução Penal. Brasília: Palácio do Planalto, 1984. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7210.htm. Acesso em: 18 jun. 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOI, Christiane Kleinübing; BALSINI, Cristina Pereira V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. *In*: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA – DE MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da (Orgs.). **Pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais: paradigmas estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses**. 2. ed. ver. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SILVA, Amanda Mendes da. O trabalho como forma de ressocialização do preso. **Conteúdo Jurídico**, Brasília: 12 jun. 2017. Disponível em: <https://conteudojuridico.com.br/consulta/Artigos/50269/o-trabalho-como-forma-de-ressocializacao-do-presos>. Acesso em: 16 jun. 2018.

SZEMANSQUI, Luciane. Gerente de Saúde, Ensino e Promoção Social. **Resposta do questionário com penitenciária masculina de Itajaí/CPVI**. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por miltonanthony@gmail.com em 25 jun. 2018.

TV RIC RECORD. Oferta de emprego dentro da penitenciária de Itajaí cai 15%. **Balanço Geral**, Itajaí, 11 jun. 2018. Disponível em: <https://ricmais.com.br/sc/programas/balanco-geral-itajai/oferta-de-empregos-dentro-da-penitenciaria-de-itajai-cai-15>. Acesso em 18: jun. 2018.

VERDÉLIO, Andréia. Com 726 mil presos, Brasil tem terceira maior população carcerária do mundo. **Agência Brasil**, Brasília, 8 dez. 2017. Disponível em: <http://agenciabrasil.etc.com.br/geral/noticia/2017-12/populacao-carceraria-do-brasil-sobe-de-622202-para-726712-pessoas>. Acesso em: 16 jun. 2018.

PLANO DE NEGÓCIOS: CenterPet – Centro de Estética e Saúde Animal

Business plan: CenterPet – centro de estética e saúde animal

Ana Clara Voigt Pagani¹
Camila Daiane Oliveira da Silva¹
Alencar Medeiros¹

Resumo: Em um mundo cada vez mais competitivo, o diferencial é a chave do negócio, e as pessoas estão cada vez mais buscando esse diferencial, principalmente quando se trata de animais de estimação. As pessoas possuem seus animais de estimação e desejam cuidar deles. Oferecer serviços diferenciados foi o que o Centro de Estética e Saúde Animal – CenterPet, resolveu se aperfeiçoar para atender a essa classe. Serão desenvolvidos métodos de marketing para melhorar o atendimento e verificar a viabilidade do negócio. Com a utilização da Análise Swot, será possível verificar quais são os desejos dos clientes em relação ao projeto. Uma das opções pelo projeto foi pela pouca concorrência nesse ramo de negócio.

Palavras-chave: Plano de negócios. Animais de estimação. Viabilidade.

Abstract: In an increasingly competitive world, differential is the key for business, and people are increasingly seeking this differential, especially when it is about pets. People own their pets and want to take care of them. Offering differentiated services is what the Center of Aesthetics and Animal Health - CenterPet, decided to perfect itself to attend this class. Marketing methods will be developed to improve service and verify the business viability. With Swot Analysis, will be possible checking what the clients wishes about the project. One of the options for the project was the lack of business competition.

Keywords: Business plan. Pets. Viability

1 Sumário executivo

O Centro de Estética e Saúde Animal – CenterPet – é uma empresa do setor Pet, localizada na cidade Dom Feliciano/RS, este tipo de empreendimento foi escolhido devido ao seu crescimento no mercado e a necessidade de as pessoas se deslocarem a outras cidades para levar seus animais de estimação ao Pet Shop.

A empresa atua em quatro segmentos de mercado, sendo eles: *Pet Food*, ofertando rações e alimentos para os animais; *Pet Care*, oferecendo produtos de higiene, embelezamento e cuidados com o animal; *Pet Vet*, com serviços veterinários; e o segmento *Pet Serv*, com serviços de banho, tosa e estética animal.

O empreendimento tem como missão: oferecer serviços especializados de estética animal, produtos alimentícios e de higiene e cuidados para os pets, proporcionando atendimento veterinário com profissionais capacitados, zelando pela saúde e bem-estar dos animais; e sua visão é ser referência na cidade e região pelo atendimento e serviços especializados, bem como dedicação com a saúde e o bem-estar dos animais.

Além das estratégias tradicionais de marketing, a empresa implantará o software Vetus, o qual fornecerá suporte para gestão do pet shop e consultório veterinário como: cadastro de clientes e animais; controle financeiro, de vendas e de estoque; relatório de todos os setores e o LivePet, que consiste em uma plataforma voltada para o cliente, este pode instalar o aplica-

¹ Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSSELVI – Rodovia BR 470 – Km 71 – nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 E-mail: luiz.pitzer@uniasselvi.com.br; jeferson.favero@uniasselvi.com.br

tivo em seu *smartphone* ou tablet e acompanhar o status de atendimento de seu animal, além de receber alertas sobre agendamentos e outras dicas e informações relativas a seu animal de estimação.

2 Descrição da empresa

A Pagani e Oliveira Ltda. é uma empresa do ramo de comércio de alimentos, brinquedos e acessórios para animais e serviços de consulta veterinária, banho e tosa, fundada em 2017. A empresa tem como nome fantasia CenterPet Centro de Estética e Saúde Animal, comercializa as marcas Pedigree, Whiskas e Golden. O empreendimento está localizado na Rua Borges de Medeiros na cidade de Dom Feliciano/RS.

Caracterizada como Sociedade Limitada, é constituída por duas sócias: Camila e Ana Clara, com o propósito de oferecer produtos e serviços de qualidade direcionados ao mercado *pet*. A empresa está instalada estrategicamente em uma área de 121,79 m² e deseja satisfazer a demanda crescente de seus produtos e serviços com o aumento do quadro de funcionários e implantação de moderno sistema de gestão.

2.1 Dados estruturais

2.1.1 Nome da empresa

Razão Social: Pagani & Oliveira Ltda.

Nome Fantasia: CenterPet Centro de Estética e Saúde Animal

CNPJ: 39.683.114/0001-19

Inscrição Estadual: 445/5422969

Data de abertura: 19/09/2017

Endereço: Rua Borges de Medeiros, 401 – Centro

Cidade: Dom Feliciano/RS

Telefone: (51) 36779379

2.1.2 Sócios

O CenterPet contará com duas sócias proprietárias, ambas são as responsáveis pela gestão da empresa, com as seguintes funções:

- Área financeira: pagamento e recebimento de duplicatas
- Administrativo: controle
- Recursos humanos: folha de pagamento, recrutamento e seleção.
- Marketing: promoções, propaganda.
- Atendimento: recepção de clientes, atendimento ao telefone, agenda de consultas ao veterinário, cadastro de clientes e seus animais.

Sócia 1:

Ana Clara Voigt Pagani

Rua Florianópolis, 474 – Camaquã/RS

Responsável pela área de marketing e atendimento da empresa, mantendo a qualidade do serviço e do atendimento da loja. Trabalhou na Prefeitura Municipal de Camaquã como Secretária, no Setor de Transportes da Secretaria Municipal de Saúde.

Sócia 2:

Camila Daiane Oliveira da Silva

Rua Correa Neto, 552 – Dom Feliciano/RS

Responsável pela área administrativa, financeira e pela folha de pagamento da empresa, trabalhou na Câmara de Vereadores de Dom Feliciano como assistente administrativo.

As propagandas serão discutidas entre as sócias antes de colocá-las em prática, assim com as compras. O processo de recrutamento e seleção é acompanhado por ambas as partes.

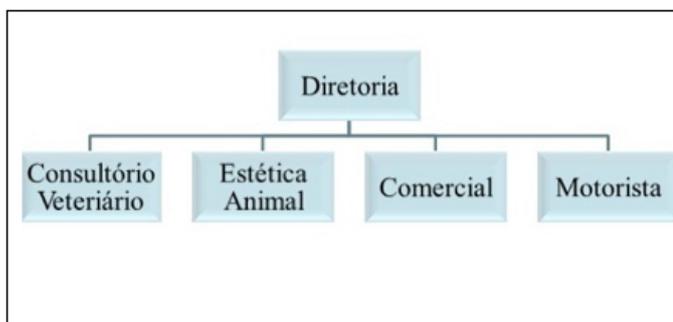
As duas sócias farão jus ao pró-labore mensalmente, além de dividir o lucro realizado no mês.

2.1.3 Estrutura organizacional

Sobre a apresentação da estrutura organizacional da empresa, Biagio (2012) relata que, “[...] diz respeito à alocação das pessoas nas atividades da empresa, à extensão da responsabilidade do cargo de cada uma delas e ao nível de autoridade de cada cargo, além da definição das relações hierárquicas da empresa”.

De acordo com Daychoum (2016), “Organograma é um gráfico que representa a estrutura formal de uma organização. Os organogramas mostram como estão dispostos os órgãos ou setores, a hierarquia e as relações de comunicação existentes entre eles”.

Figura 1. Organograma da empresa



Fonte: Os autores (2018)

A estrutura organizacional da empresa compreende a diretoria composta pelas sócias, o consultório veterinário, o setor de estética animal, o setor comercial e o operacional, com o motorista.

2.1.4 Ramo de negócios

O Centro de Estética e Saúde Animal é uma empresa comercial e prestadora de serviços. Empresa comercial, pois, comercializa alimentos, produtos e artigos direcionados aos animais. Prestadora de serviços porque prestará serviços de consulta veterinária e estética e embelezamento animal.

Tabela 1. Classificação da atividade econômica do CenterPet

CNAE	Atividade	Anexo
4789-0/04	Comércio Varejista de animais vivos e artigos e alimentos para animais de estimação	I
7500-1/00	Atividades veterinárias	VI
9609-2/08	Higiene e embelezamento de animais domésticos	III

Fonte: Os autores (2018)

Conforme Torres (2016), os CNAEs são os códigos que determinam quais são as atividades que a empresa está autorizada a executar. A sigla significa Classificação Nacional de Atividades Econômicas. É a partir da definição do(s) CNAE(s) que a empresa saberá se está registrada e quanto pagará de imposto.

2.1.5 Classificação

A empresa será classificada com Sociedade Limitada, assumindo responsabilidade somente pelo valor integralizado na quota da empresa. Hoog (2008) expõe sobre a responsabilidade de cada sócio: “[...] é limitada a responsabilidade do sócio; ele responde somente pelo valor de suas quotas e pelo prejuízo verificado nas operações sociais, guardada a proporção de sua participação nessas operações”.

Costa e Melhem (2016) citam o art. 1.052 do Código Civil: “Na Sociedade Limitada, a responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas quotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social”, que deve ser dividido em quotas iguais ou desiguais, cabendo uma ou diversas a cada sócio, [...]” (BRASIL, 2002, s.p.).

A sociedade será composta por duas sócias, as quais integrarão e serão responsáveis por 50% do capital social da organização, com o montante de R\$ 29.639,35 para cada uma.

2.1.6 Tributação

O CenterPet irá aderir ao Simples Nacional, o qual recolhe mensalmente os impostos em documento único de arrecadação. Young (2008) afirma que “esse sistema tributário de recolhimento único abrange, como regra geral, o imposto de renda da pessoa jurídica, a contribuição social sobre o lucro, o PIS, a COFINS, o IPI, o ICMS, o ISS – parte da empresa”.

A taxa do Simples Nacional varia de acordo com o faturamento da empresa e o anexo em que o CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) está inserido, conforme indica a Tabela 1. Considerando o faturamento da empresa, as alíquotas de partilha do CenterPet são as seguintes:

- 4% para o comércio de artigos e alimentos para animais;
- 6 % para serviços de higiene e embelezamento de animais;
- 16,93% para serviços veterinários.

2.1.7 Fontes de recursos

O Capital Social representa todos os recursos necessários para a empresa iniciar suas atividades. Rosa (2013, p. 33) traz o conceito de Capital Social como “[...] todos os recursos (dinheiro, equipamentos, ferramentas etc.) colocado(s) pelo(s) proprietário(s) para a montagem do negócio”.

Os investimentos da empresa com máquinas, equipamentos e veículos representam um montante de R\$ 61.756,60 conforme o Anexo I, adquiridos com recursos próprios. O CenterPet possui Capital Social no valor de R\$ 59.278,70, sendo 50% do Capital Social da empresa integralizado por cada sócia, conforme indica a Tabela 2:

Tabela 2. Composição do capital social

	Nome da Sócia	Valor do Investimento (R\$)	Porcentagem (%)
Sócia 1	Ana Clara	29.639,35	50
Sócia 2	Camila Daiane	29.639,35	50
TOTAL		59.278,70	100

Fonte: Os autores (2018)

2.1.8 Missão

Biagio e Batocchio (2012, s.p.) trazem o conceito de missão: “A declaração de missão diz respeito ao relacionamento da empresa com seus clientes, fornecedores e colaboradores. [...] o enunciado da missão indica como a empresa fará os negócios para realizar a visão”. Machado (2009, p. 25) relata que “Missão é o propósito central para o qual a organização é criada. Ela deve ser resumida num enunciado claro, conciso e encorajador, que chame a atenção para uma direção, enfatizando o propósito da singularidade da Instituição”.

A missão da CenterPet consiste em: oferecer serviços especializados de estética animal, produtos alimentícios e de higiene e cuidados para os pets, proporcionando atendimento veterinário com profissionais capacitados, zelando pela saúde e bem-estar dos animais.

2.1.9 Visão

Para Biagio e Batocchio (2012, s.p.), “O planejamento começa com a elaboração da declaração de visão da empresa, que são as intenções e a direção que a empresa pretende seguir”. Segundo Machado (2009, p. 25), “Visão é a representação da excelência. É aquilo que a pessoa, o grupo ou a empresa quer criar em sua hipótese de futuro”.

Como visão, o CenterPet aspira: ser referência na cidade e região pelo atendimento e serviços especializados, bem como dedicação com a saúde e o bem-estar dos animais.

2.1.10 Valores

Teixeira (2012) conceitua valores como “[...] crenças e atitudes que dão uma personalidade à empresa, definindo uma ‘ética’ para a atuação das pessoas e da Organização com um todo”. Machado (2009, p. 25) “valores são os princípios, os padrões de comportamento, as atitudes que as pessoas consideram naturalmente válidos e de máxima importância”.

Os valores do CenterPet são: ética e transparências nos serviços, comprometimento com o bem-estar animal, melhoria contínua nos serviços.

2.2 Necessidade de pessoal

A empresa iniciará suas atividades com quatro funcionários efetivos e um estagiário. Sobre o número máximo de estagiários em relação ao quadro de pessoal, a Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008, em seu artigo 17, inciso I, determina que, “de 1 (um) a 5 (cinco) empregados: 1 (um) estagiário” (BRASIL, 2017, s.p.).

Para melhor representar o quadro de pessoal do Centro de Estética e Saúde Animal, montamos uma descrição de cargos. Kuabara (2014, s.p.) relata a descrição de cargo:

A descrição de cargos apresenta de forma sucinta as tarefas e responsabilidades de cada cargo organizacional, preocupando-se com o conteúdo do cargo em si. Outra função da descrição de cargos é fornecer informações ao departamento de RH para recrutamento e seleção de colaboradores, planos de treinamento e desenvolvimento de pessoal, avaliação do desempenho, planos de carreira e treinamento de novos funcionários.

Após conceituarmos o termo, vejamos um exemplo de descrição de cargos da empresa:

Figura 2. Descrição de cargo veterinário

	Cargo: Médico Veterinário	Cód: 10452
	Setor: Operacional	
Competências		
Escolaridade: Graduação em Medicina Veterinária		
Requisitos para Ingresso: Possuir Registro no CRMV		
Experiência: Ter experiência comprovada de no mínimo 1 ano.		
Atribuições		
Realizar consultas clínicas veterinárias; Prescrever medicações, realizar tratamentos e orientações sobre cuidados com o animal Aplicar vacinas; Manter o prontuário dos animais atualizado.		
Elaborado em: 20/08/2017	Revisado em: __/__/__	
_____ Assinatura	_____ Assinatura	

FONTE: Os autores (2018)

3 Produtos e serviços

No setor de comércio, a empresa ofertará produtos de alimentos para animais da marca Pedigree e Whiskas, esses alimentos incluem rações secas e úmidas, biscoitos e petiscos. A escolha dessas marcas deu-se devido à força da marca e à variedade de produtos que a linha oferece. Também serão ofertadas rações da marca Golden.

A empresa contará com Cartão CenterPet, permitindo assim que os clientes efetuem compras no crediário e acumulem pontos, ganhem brindes e concorram a prêmios. No setor de serviços, serão disponibilizados serviços de atendimento veterinário e vacinação. O cliente receberá lembretes do dia da vacinação, da consulta através da plataforma LivePet ou via SMS caso este optar por este meio.

Na área de estética animal, disponibilizam-se três tipos de tosa: higiênica, padrão de raça e personalizada, além do banho e embelezamento (limpeza de ouvidos, hidratação de pelos). O CenterPet dispõe de um plano mensal, o seu valor varia em relação ao porte e à raça do animal; o cliente que optar pelo plano mensal terá benefícios como dois banhos ou uma tosa higiênica gratuitamente ao mês.

4 Mercados e competidores

4.1 Público alvo

O público alvo do Center Pet abrange todas as pessoas que possuem animal de estimação, independente da classe social, por isso, a empresa conta com serviços e uma política de preços acessível a todo o público.

4.2 Perfil do cliente

O mercado pet está em constante crescimento e evolução, na cidade de Dom Feliciano é crescente o número de animais de estimação e com isso o cuidado com a sua saúde e o seu bem-estar.

Considerando o perfil do cliente com o objetivo de fidelizá-lo, o setor *Pet Food* trabalhará com três marcas: duas, consideradas fortes de alimentos para cães e gatos, em questão de força de marca, Pedigree (direcionada aos cães) e Whiskas (direcionada aos gatos); e a marca Golden (com o preço mais acessível aos clientes que possuem renda baixa). Dessa forma a empresa atenderá aos diversos perfis de seus clientes.

4.3 Fornecedores

Conforme Rosa (2013, p. 44), “O mercado fornecedor compreende todas as pessoas e empresas que irão fornecer as matérias-primas e equipamentos utilizados para a fabricação ou venda de bens e serviços”. Os fornecedores de mercadorias e matérias-primas do CenterPet serão: Cobasi Comércio de Produtos Básicos e Industrializados, Forpets Distribuidora, Pet Stock Distribuidora e VetLog Distribuidora de Produtos Veterinários, conforme indica a Tabela 3.

Tabela 3. Fornecedores do centerpet

	Descrição de itens	Fornecedor	Cidade
1	Alimentos Pedigree	Cobasi Comércio de Produtos Básicos e Industrializados	Porto Alegre
2	Alimentos Whiskas	Cobasi Comércio de Produtos Básicos e Industrializados	Porto Alegre
3	Rações Golden	Cobasi Comércio de Produtos Básicos e Industrializados	Porto Alegre

4	Produtos de higiene e cuidados para os animais	Forpets Distribuidora	Novo Hamburgo
5	Equipamentos e matéria prima	Pet Stock Distribuidora	Porto Alegre
6	Matéria prima Consultório Veterinário	VetLog Distribuidora de Produtos Veterinários	Viamão

Fonte: Adaptado de Cobasi (2017); ForPets (2017); PetStock (2017); VetLog (2017)

4.4 Análise da concorrência

Quadro 1. Análise da concorrência

	Preço praticado	Qualidade no atendimento	Condições de pagamento	Serviços e produtos
Concorrente 1	Preço de mercado	Normal	À vista	Banho e tosa
CenterPet	Preço de mercado	Com pessoas capacitadas	À vista Crediário próprio	Alimentos, banho e tosa, acessórios, consulta veterinária, busca e entrega de animais

Fonte: Os autores (2018)

De acordo com o exposto no quadro anterior, a empresa possui somente um concorrente na cidade, dispondo apenas de serviços de banho e tosa. Verifica-se que o CenterPet possui vantagem competitiva em relação ao seu concorrente, com serviços diferenciados como: consulta veterinária, busca e entrega de animais, alimentos, acessórios, além de possuir um crediário próprio e atendimento especializado.

5 Marketing e vendas

O marketing moderno possui uma abordagem diferente do antigo 4Ps: produto, preço, praça e promoção. Atualmente, o mix de marketing é composto por Pessoas, Processos, Programas e Performance. Nesta seção abordaremos também o composto “ciúme” no marketing de serviços, o qual corresponde a: Conveniência, Imagem, Utilidade, Mordomia e Estimativa.

5.1 Mix de marketing

5.1.1 Pessoas

Para Kotler e Keller (2012, s.p.), as pessoas refletem o “[...] marketing interno e o fato de que os funcionários são fundamentais para o sucesso do marketing. [...] Também reflete o fato de que as empresas devem ver os consumidores como pessoas e compreender sua amplitude [...]”. Peracini (2014, s.p.) corrobora que “[...] o Marketing é feito por pessoas, que os funcionários/colaboradores são fundamentais para todo e qualquer sucesso do Marketing. Outra visão importante é ver os clientes/consumidores como pessoas e não como apenas compradores [...]”.

Considerando o conceito de pessoas abordado anteriormente, são as pessoas que fazem as coisas acontecerem, a empresa ter sucesso, portanto, no primeiro caso, os colaboradores precisam conhecer a empresa: missão, visão e valores para pautar suas ações com base na cultura da empresa, por isso, estes devem ser treinados e motivados para passar a imagem projetada pela organização.

No segundo momento, considerando os clientes, é importante não somente atender as suas expectativas, mas ir além, inovar, como menciona o autor, as organizações devem ver os clientes como pessoas e compreender sua amplitude.

5.1.2 Processos

Kotler e Keller (2012, s.p.) alegam que “os processos refletem toda a criatividade, a disciplina e a estrutura incorporadas à administração de marketing. [...] conjunto de processos leva a empresa a gerar de forma criativa insights e inovações em bens e atividades em marketing”.

Conforme as afirmações de Peracini (2014, s.p.), o item Processos “[...] aborda como as empresas devem orientar os processos. Programas e atividades que garantam a criatividade, disciplina e outros fatores importantes para o desenvolvimento da empresa”. Os processos envolvem todos os procedimentos e metodologias utilizados na prestação dos serviços ou no atendimento ao cliente.

5.1.3 Programas

Os programas, segundo Kotler e Keller (2012, s.p.), “refletem todas as atividades da empresa direcionadas aos consumidores. Eles englobam os antigos 4Ps e também uma gama de outras atividades de marketing que não podem se encaixar perfeitamente a antiga visão de marketing”.

Peracini (2014, s.p.) relata que “Dentro de programas o consumidor é o foco e tudo deve ser pensado para levar valor até ele. Entregar o melhor produto, com o preço adequado, nas praças corretas, utilizando promoções coerentes [...]”.

Todas as atividades de marketing direcionadas aos consumidores são consideradas programas, englobando os antigos 4Ps e outras ações criadas para facilitar o acesso ou a compra do cliente como *e-commerce*, *Apps*, entre outros.

5.1.4 Performance

Sobre performance, Kotler e Keller (2012) relatam que:

Performance, assim como o desempenho no marketing holístico, captura o leque de possíveis indicadores de resultado que tenham implicações financeira e não financeiras (lucratividade, bem como *brand equity* e *customer equity*) e implicações que transcendem a própria empresa (responsabilidade social, no contexto jurídico, ético e comunitário). (grifo do autor)

“Em **performance**, o *brand equity* e *customer equity* são avaliados e precisam ser buscados, obviamente! Outros quesitos que vão além da própria empresa aparecem também, como a **responsabilidade social**.” (PERACINI, 2014, s.p., grifos no original).

O “P” de performance está voltado para todos os resultados da empresa, não só das vendas como também para o valor adicionado ao cliente, o relacionamento e aspectos como a responsabilidade social.

5.2 Marketing em serviços

5.2.1 Conveniência

Spiller (2011) afirma que a Conveniência é mais relevante para o consumidor do que a localização física da empresa, a existência de serviços de entrega ou compras on-line em horários estendidos, são serviços valorizados pelos clientes. Moraes e Toledo (2016, s.p.) dizem que, “[...] a conveniência pode ser garantida ao cliente pela localização do seu negócio, mas também por um eficaz serviço de entrega, um app ou uma loja virtual para compras 24 horas, feitas da própria casa do cliente”.

Os serviços aos consumidores estão tornando-se cada vez mais acessíveis e convenientes, por isso serviços como *delivery* e compras via *e-commerce*, ofertas e outros tipos de informação ou serviços através de *Apps* da empresa estão em alta.

5.2.2 Imagem

Em relação à Imagem, Spiller (2011) enfatiza a ideia de promoção como foco central é melhorar ou manter a imagem do produto ou serviço, de forma que este seja desejado ou até disputado pelo consumidor, transmitindo-lhes uma imagem positiva em relação ao produto ou serviço e a confiança adquirida por quem utiliza de que terá tudo o que espera e deseja. Moraes e Toledo (2016, s.p.) afirmam que “Melhorar ou manter a imagem do serviço, de tal forma que ele seja desejado e até mesmo disputado pelo consumidor, deve ser mais um importante foco no marketing em serviços”.

Este item do mix de marketing enfatiza que a empresa deve manter ou criar uma imagem positiva da empresa, para que adquira status, credibilidade, fazendo com que os clientes sejam atraídos e tenham preferência pelos produtos e/ou serviços da organização.

5.2.3 Utilidade

Spiller (2011, s.p.) traz o conceito de utilidade no marketing de serviços:

O consumidor não está interessado nos atributos intrínsecos de um serviço, com a intangibilidade, a inseparabilidade, a variabilidade, a perecibilidade e a simultaneidade entre a produção e o consumo. O que interessa são a utilidade e os benefícios que esses atributos propiciam.

Como menciona Moraes e Toledo (2016, s.p.), “Venda os benefícios do seu serviço ou produto, e não suas características. [...] O que interessa ao consumidor é a utilidade e benefícios dos serviços. As pessoas compram o que os serviços fazem e o que elas querem ou esperam que eles façam por elas”.

Ao adquirir um produto ou contratar um serviço, o consumidor está adquirindo o benefício que produto ou serviço tem a lhe proporcionar. Por isso, é importante que os colaboradores tenham conhecimento do produto/serviço que oferecem, para apresentar os benefícios e a utilidade deste.

5.2.4 Mordomia

Em relação à mordomia, Spiller (2011, s.p.) relata a importância de “[...] tornar o ponto de venda mais agradável e sugestivo [...] requisitos que agreguem valor: facilidade de estacionamento; serviço de entrega; cartões de crédito; atendimento rápido; informações de interesse [...]”. De acordo com Moraes e Toledo (2016, s.p.), “É o que todos almejam, pois querem fazer suas aquisições com o máximo conforto possível. Não basta vender um serviço, é preciso assistir ao cliente para que ele possa obter satisfação com a venda”.

A mordomia proporciona conforto ao cliente, devido a isso, é importante criar facilidades que agreguem valor aos consumidores, facilitando o seu acesso à empresa, realizando um bom atendimento, pós-venda, serviços – como estacionamento para clientes –, entre outras formas que garantam o conforto e bem-estar dos consumidores.

5.2.5 Estimativa

O fator motivacional da compra de um produto ou solicitação de um serviço é o valor que estes possuem para o consumidor, ou seja, a estimativa em relação ao valor de determinado produto. Conforme Spiller (2011, s.p.), a “[...] *estimativa* normalmente vem agregada de um aspecto subjetivo que importa muito mais do que um preço baixo. [...] a empresa cria um diferencial e acaba por atrair e conquistar clientes fiéis”.

Moraes e Toledo (2016 s.p.), “[...] o que o motiva a realizar uma compra é o valor que o serviço representa na vida dele. É quanto a sua vida será beneficiada com aquela aquisição. Tal estimativa normalmente inclui um aspecto subjetivo de valor que importa muito mais do que um preço baixo”.

5.3 Estratégias promocionais

Segundo Rosa (2013, p. 50), “Promoção é toda ação que tem como objetivo apresentar, informar, convencer ou lembrar os clientes de comprar os seus produtos ou serviços e não os dos concorrentes”. As estratégias promocionais da empresa consistem na sua divulgação em jornal local, propagandas na rádio local e em redes sociais, brindes e sorteios, desconto em compras. De acordo com Ferrari e Taques (2016, p. 22), “Há estratégias de marketing digital que você pode seguir para melhorar sua presença online - desde postar fotos de animais, fazer promoções ou ainda divulgar de maneira descontraída os serviços oferecidos pela sua empresa”.

A maior ferramenta de divulgação e comunicação da empresa com o público alvo será a internet por intermédio das redes sociais e pelo aplicativo "LivePet", que poderá ser instalado no celular ou no tablet, onde o cliente pode acessar os dados dos animais, a situação do animal no pet shop, qual o horário que os serviços serão finalizados e o valor dos serviços. Por meio do Sistema Vettus, o SMS Marketing envia, por exemplo, mensagens de aniversário ao animal e ao cliente, avisos de agendamento, avisos de vacinas, dicas de cuidados com o animal, descontos e promoções, entre outros tipos de SMS.

5.4 Layout / localização do negócio

Rosa (2013, p. 58) relata que:

Por meio do *layout* ou arranjo físico, você irá definir como será a distribuição dos diversos setores da empresa, de alguns recursos (mercadorias, matérias-primas, produtos acabados, estantes, gôndolas, vitrines, prateleiras, equipamentos, móveis, matéria-prima, etc.) e das pessoas no espaço disponível.

O negócio será localizado na Rua Borges de Medeiros, 401, centro da cidade de Dom Feliciano, onde há um grande fluxo de pessoas. As figuras a seguir apresentam as fachadas e o espaço interno.

Figura 7. Fachada



Fonte: Os autores (2018)

O espaço será alugado, contando com dois andares, conforme Figura 7.

Figura 8. Área externa (fundos)



Fonte: Os autores (2018)

Figura 9. Planta baixa do primeiro andar



Fonte: Os autores (2018)

No primeiro andar, o cliente consegue ter acesso aos produtos e serviços. Para uma melhor compreensão da Figura 8, segue a descrição de cada setor, conforme seus respectivos números:

- 1 – recepção;
- 2 – loja de produtos e acessórios;
- 3 – consultório veterinário;
- 4 – sala de banho e tosa;
- 5 – canil e gatil para animais limpos à esquerda e para animais sujos à direita;
- 6 – banheiro;
- 7 – depósito de alimentos;
- 8 – garagem.

Figura 10. Planta baixa do segundo andar



Fonte: Os autores (2018)

No segundo andar encontram-se os seguintes setores:

- 9 – depósito de mercadorias, com exceção dos alimentos, que são depositados em local próprio;
- 10 – almoxarifado;
- 11 – escritório;
- 12 – banheiro.

5.5 Projeção de vendas

Conforme Chiavenato (2014, s.p.), “[...] A previsão de vendas é a base para o planejamento de toda a produção e de comercialização. Saber qual é a quantidade semanal, mensal ou anual de produtos/serviços a serem produzidos, e como tudo isso será vendido, é algo que depende da previsão de vendas”.

Tabela 4. Projeção de vendas para 2018

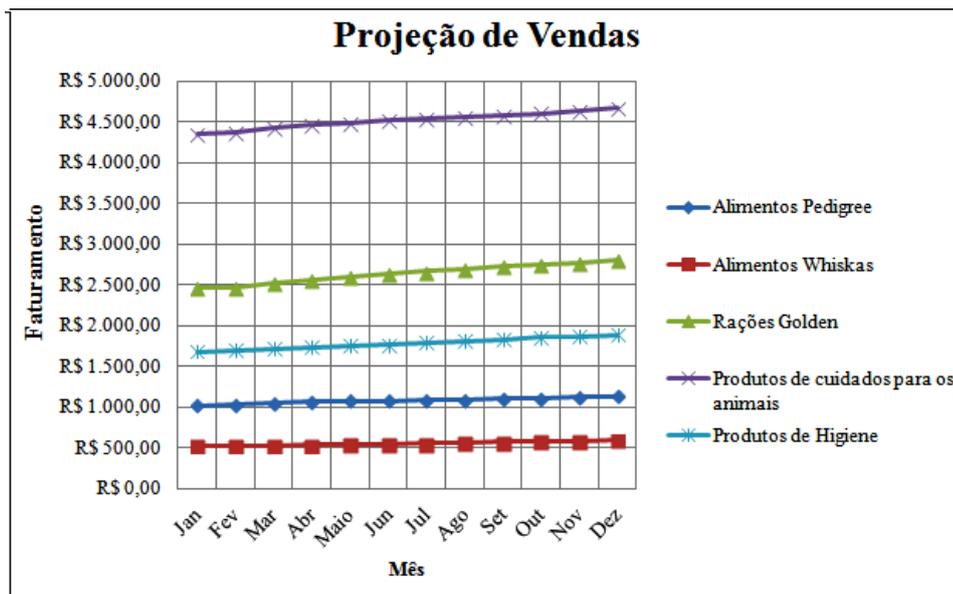
	Centro de Estética e Saúde Animal Projeção de vendas para o ano de 2018											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Alimentos Pedigree	R\$ 1.020,05	R\$ 1.029,50	R\$ 1.048,40	R\$ 1.067,30	R\$ 1.076,75	R\$ 1.080,55	R\$ 1.084,35	R\$ 1.093,80	R\$ 1.103,25	R\$ 1.112,70	R\$ 1.122,15	R\$ 1.131,60
Alimentos Whiskas	R\$ 532,20	R\$ 532,20	R\$ 535,60	R\$ 539,00	R\$ 542,40	R\$ 545,80	R\$ 555,30	R\$ 564,80	R\$ 574,30	R\$ 583,80	R\$ 587,20	R\$ 596,70
Rações Golden	R\$ 2.468,59	R\$ 2.468,59	R\$ 2.526,00	R\$ 2.558,00	R\$ 2.598,50	R\$ 2.637,00	R\$ 2.669,00	R\$ 2.703,00	R\$ 2.728,00	R\$ 2.753,00	R\$ 2.778,00	R\$ 2.803,00
Produtos de cuidados para os animais	R\$ 6.036,70	R\$ 6.069,74	R\$ 6.148,50	R\$ 6.202,50	R\$ 6.248,10	R\$ 6.291,63	R\$ 6.332,43	R\$ 6.371,23	R\$ 6.419,03	R\$ 6.464,83	R\$ 6.510,43	R\$ 6.556,03
Banho e tosa	R\$ 6.140,00	R\$ 6.190,00	R\$ 6.260,00	R\$ 6.310,00	R\$ 6.380,00	R\$ 6.430,00	R\$ 6.500,00	R\$ 6.550,00	R\$ 6.620,00	R\$ 6.670,00	R\$ 6.740,00	R\$ 6.790,00
Consulta / vacinação	R\$ 3.290,00	R\$ 3.290,00	R\$ 3.325,00	R\$ 3.360,00	R\$ 3.395,00	R\$ 3.430,00	R\$ 3.465,00	R\$ 3.500,00	R\$ 3.535,00	R\$ 3.570,00	R\$ 3.605,00	R\$ 3.640,00
Total	R\$ 19.487,54	R\$ 19.580,03	R\$ 19.843,50	R\$ 20.036,80	R\$ 20.240,75	R\$ 20.414,98	R\$ 20.606,08	R\$ 20.782,83	R\$ 20.979,58	R\$ 21.154,33	R\$ 21.342,78	R\$ 21.517,33

Fonte: Os autores (2018)

Padoveze (1997 *apud* KNUT, 2012, s.p.) aponta que as “informações como tamanho do PIB, tamanho do mercado, participação na empresa no mercado, forças concorrenciais, consumo efetivo *versus* consumo teórico etc., devem ser consideradas no processo de previsão”.

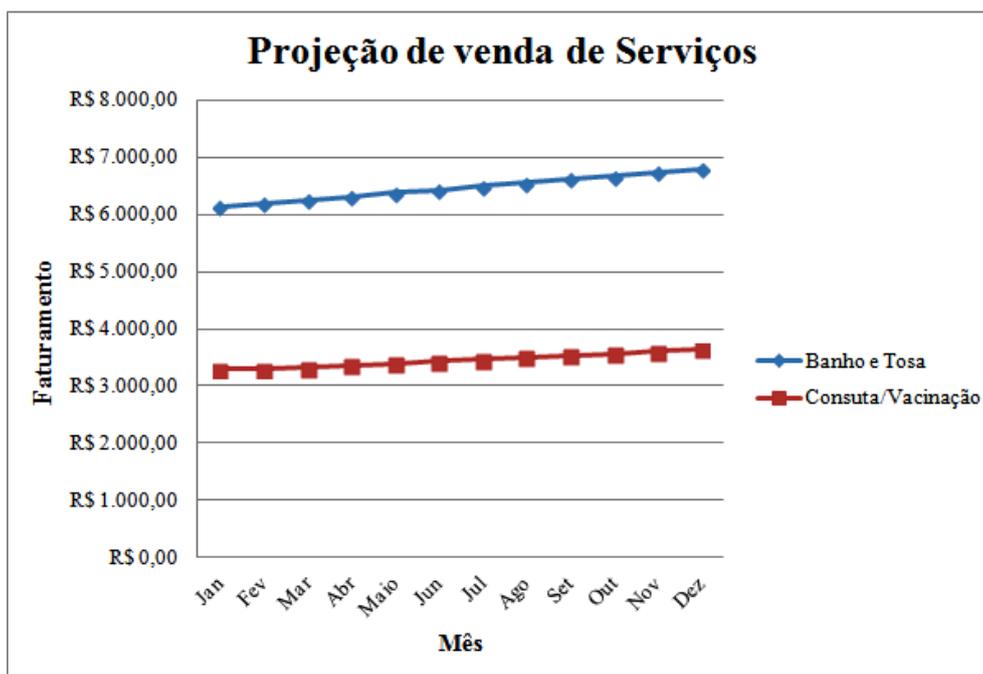
A previsão de vendas para a empresa foi estimada considerando informações sobre a tendência de mercado, a situação econômico financeira do município e através da comparação dos produtos/ serviços e condições da concorrência. A seguir apresentaremos os gráficos representando o comportamento das vendas no decorrer do ano.

Gráfico 1. Projeção de vendas de mercadorias para 2018



Fonte: Os autores (2018)

Gráfico 2. Projeção de vendas de serviços para 2018



Fonte: Os autores (2018)

Conforme indicam os gráficos acima, as vendas estão em crescimento devido à expansão que o setor *Pet* apresenta, não há período sazonal, portanto, à medida que a empresa constrói uma relação de confiança e credibilidade com seus clientes, ela aumenta suas vendas.

5.6 Criação de cenários

Conforme Neto (2009, s.p.), a análise de cenários “[...] estuda uma série de cenários diferentes com que o projeto pode se deparar, considerando as relações entre as variáveis e suas mudanças simultâneas [...]”.

Neves (2015) expõe que a partir do momento que a construção de cenários está pronta, o gestor deve estabelecer o plano de ação como se tudo o que foi imaginado no cenário fosse acontecer e planejar ajustes necessários, como corte de gastos, demissões, no caso de um cenário pessimista.

Portanto, construir cenários significa identificar as situações que podem ocorrer no futuro, desse modo o gestor consegue criar um plano de ação para cada cenário. Na análise, foi criado um cenário mais provável, otimista e pessimista. As variáveis consideradas foram a taxa de crescimento de vendas e a taxa de inflação.

Tabela 5. Simulação de cenários para 2019

Cenário para 2019				
	Valores atuais:	Mais Provável	Otimista	Pessimista
Variáveis				
Cresc. Vendas	5,30%	5,70%	6,60%	2,00%
Inflação	4,30%	4,25%	4,00%	4,55%
Faturamento mensal				
Janeiro	R\$ 21.402,76	R\$ 21.473,76	R\$ 21.604,67	R\$ 20.781,71
Fevereiro	R\$ 21.504,34	R\$ 21.575,68	R\$ 21.707,20	R\$ 20.880,34
Março	R\$ 21.793,70	R\$ 21.866,00	R\$ 21.999,30	R\$ 21.161,31
Abril	R\$ 22.006,00	R\$ 22.079,00	R\$ 22.213,60	R\$ 21.367,44
Mai	R\$ 22.229,99	R\$ 22.303,74	R\$ 22.439,71	R\$ 21.584,94
Junho	R\$ 22.421,34	R\$ 22.495,73	R\$ 22.632,86	R\$ 21.770,74
Julho	R\$ 22.631,22	R\$ 22.706,30	R\$ 22.844,72	R\$ 21.974,53
Agosto	R\$ 22.825,35	R\$ 22.901,07	R\$ 23.040,68	R\$ 22.163,02
Setembro	R\$ 23.041,43	R\$ 23.117,87	R\$ 23.258,80	R\$ 22.372,83
Outubro	R\$ 23.233,36	R\$ 23.310,43	R\$ 23.452,54	R\$ 22.559,19
Novembro	R\$ 23.440,33	R\$ 23.518,09	R\$ 23.661,46	R\$ 22.760,15
Dezembro	R\$ 23.632,03	R\$ 23.710,43	R\$ 23.854,97	R\$ 22.946,30

Fonte: Os autores (2018)

A coluna valores atuais representa os valores das células variáveis no momento em que o Relatório de Resumo de Cenário foi criado. As células variáveis para cada cenário estão destacadas em cinza. O cenário foi construído, tendo como base o faturamento mensal do ano de 2018.

A coluna valores atuais representa um crescimento de 5,30% nas vendas e uma inflação de 4,30% no final de 2018, conforme Martello (2017), para 2018, a previsão de inflação caiu de 4,33% para 4,30%. O índice segue abaixo da meta central (4,50%).

O cenário mais provável considera a situação prevista para o mercado em 2019, com a meta da inflação de 4,25% – mais baixa em relação a 2018 — e um crescimento de 5,70% nas vendas.

O cenário otimista prevê uma queda na inflação, de 4,25% para 4,00% e 6,60% de crescimento nas vendas, gerando um aumento de 1,30% nas vendas em relação ao valor atual.

Na construção do cenário pessimista, considerou-se um aumento na inflação de 0,25% em relação ao valor atual, resultando em uma taxa de 4,55% e uma queda de 3,30% nas vendas, gerando um crescimento de apenas 2,00%. Percebe-se que mesmo no cenário pessimista, a empresa gera lucros, portanto, o negócio é considerado viável.

6 Análise estratégica

6.1 Análise Swot

Análise de *Swot* consiste na análise das forças e fraquezas, bem como oportunidades e ameaças que a empresa pode enfrentar. De acordo com Diniz (2014, s.p.), “[...] o objetivo da análise de Swot é gerar informações importantes para tornar a organização mais consciente de suas possibilidades futuras”.

De acordo com as declarações de Rosa (2013, p. 108, grifo no original), “Seu objetivo é detectar pontos fortes e fracos, com a finalidade de tornar a empresa mais eficiente e competitiva, corrigindo assim suas deficiências. **F.O.F.A.** é um acróstico para: Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças”.

6.1.1 Forças (pontos fortes – como manter)

Quadro 2. Forças

Fato	Estratégia
Variedades de produtos e serviços ofertados em relação à concorrência.	Inovação.
Condições de pagamento vantagens nas compras.	Cartão de Crédito da empresa, gerando pontos a cada compra ou serviço e ganhando brindes.
Bom atendimento.	Realização de treinamentos.

Fonte: Os autores (2018)

6.1.2 Fraquezas (pontos fracos – como resolver)

Quadro 3. Fraquezas

Fato	Estratégia
Pouca divulgação do espaço.	Investir na propaganda em rádio e jornal (meios mais utilizados na cidade) e em redes sociais.
Empresa nova na região.	Bom atendimento e pós-venda ou pós-serviço.
Estimativa de despesas baseadas em custos médios.	Realizar controles e acompanhamento das despesas, tomando medidas corretivas em casos adversos.

Fonte: Os autores (2018)

6.1.3 Oportunidades (como atingir)

Quadro 4. Oportunidades

Fato	Estratégia
Crescimento do mercado <i>Pet</i> .	Conquistar clientes e fidelizá-los.
Aumento do poder aquisitivo da comunidade.	Realizar promoções de vendas.
Mudança das necessidades dos clientes.	Otimizar os serviços para atender as novas demandas.

Fonte: Os autores (2018)

6.1.4 Ameaças (como evitar)

Quadro 5. Ameaças

Fato	Estratégia
Nova concorrência.	Manter o foco na inovação dos serviços.
Falta de tempo disponível para levar seu animal ao pet shop para realizar compras.	Serviços de busca e entrega de animais e entrega de produtos.
Preço baixo nos produtos de alimentação praticado por outros comércios: supermercado, agropecuárias, por exemplo.	Adquirir sempre alimentos de qualidade e evidenciar ao público os atributos desses produtos.

Fonte: Os autores (2018)

7 Plano financeiro

7.1 Balanço patrimonial

Conforme as afirmações de Luz (2014), o Balanço Patrimonial demonstra a situação financeira da empresa em determinado momento, possibilitando ao empresário conhecer e acompanhar sistematicamente como está seu empreendimento em termos de ativo e passivo, avaliar o comportamento desses valores, aplicando técnicas de análise contábil. O ativo circulante da CenterPet em 31/12/2018 possui R\$268.387,03 e o imobilizado, que compõe o ativo não circulante possui R\$ 50.317,00, deduzidos os valores da depreciação anual.

Conforme Knut (2012, s.p.), o método linear “[...] é o método mais utilizado pela sua simplicidade de cálculo e por ser aceito pela legislação fiscal”.

Tabela 6. Taxa de depreciação de bens permitidas pelo fisco brasileiro

Tipos de bens	Prazos admitidos	Taxas
Computadores e Periféricos	5 anos	20% a.a.
Edifícios	25 anos	4% a.a.
Máquinas e equipamentos	10 anos	10% a.a.
Instalações	10 anos	10% a.a.
Móveis e Utensílios	10 anos	10% a.a.
Veículos	5 anos	20% a.a.

Fonte: Adaptado de Knut (2012)

Tabela 7. Balanço patrimonial projetado para 2018

		Centro de Estética e Saúde Animal Balanço Patrimonial em 31/12/2018	
Ativo	RS	Passivo	RS
Ativo Circulante	268.387,03	Passivo Circulante	239.256,93
Disponibilidades	168.406,53	Fornecedores	70.373,00
Caixa	5.000,00	Obrigações Trabalhistas	107.668,32
Banco Conta Movimento	163.406,53	INSS a recolher	6.657,60
Cientes	77.580,00	FGTS a recolher	6.478,08
Duplicatas a receber	77.580,00	Salários a pagar	88.776,00
Estoques	22.400,50	Provisão para Férias	1.292,56
Imobilizado	50.317,00	Provisão para 13º salário	4.464,08
Máquinas e equipamentos	20.716,60	Obrigações Fiscais	16.744,81
(-) Depreciação Acumulada Anual	-5.396,60	Simples Nacional a recolher	16.744,81
Móveis e utensílios	21.730,00	Outras Obrigações	44.470,80
(-) Depreciação Acumulada Anual	-2.173,00	Despesas a pagar	44.470,80
Veículos	19.300	Passivo Não Circulante	
(-) Depreciação Acumulada Anual	-3.860,00	Patrimônio Líquido	
		Capital Social	59.578,70
		Lucro ou Prejuízo Acumulado	
		Lucro acumulado	19.868,40
TOTAL DO ATIVO	318.704,03	TOTAL DO PASSIVO E P. LÍQUIDO	318.704,03

Fonte: Os autores (2018)

7.2 Demonstração de resultados

De acordo com Luz (2014, p. 11), a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) “[...] é um relatório que expressa o montante de receitas e despesas geradas em determinado período e que, em observância ao princípio da competência, são escrituradas nesse período”.

Gouvêa (2012, s.p.) explana que a DRE “É uma demonstração dinâmica que tem por objetivo evidenciar a formação do resultado líquido em um exercício, confrontando receitas, custos e despesas segundo o princípio contábil do regime de competência”. A Demonstração de Resultados da CenterPet foi elaborada ao trimestre, conforme exposto a seguir:

Tabela 8. DRE projetada para 2018

 Centro de Estética e Saúde Animal Demonstração do Resultado do Exercício Trimestral/2018				
	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
(=) Faturamento	R\$ 58.911,07	R\$ 60.692,53	R\$ 62.368,49	R\$ 64.014,44
(-) Impostos *	R\$ 4.008,96	R\$ 4.127,02	R\$ 4.245,78	R\$ 4.363,05
(=) ROL	R\$ 54.902,11	R\$ 56.565,51	R\$ 58.122,71	R\$ 59.651,39
(-) CMV	R\$ 16.791,40	R\$ 17.391,40	R\$ 17.876,80	R\$ 18.313,40
(=) Lucro Bruto	R\$ 38.110,71	R\$ 39.174,11	R\$ 40.245,91	R\$ 41.337,99
(-) Despesas Administrativas	R\$ 11.117,70	R\$ 11.117,70	R\$ 11.117,70	R\$ 11.117,70
(-) Despesas de Pessoal	R\$ 23.633,13	R\$ 23.633,13	R\$ 23.633,13	R\$ 23.633,13
(=) Lucro Acumulado	R\$ 3.359,88	R\$ 4.423,28	R\$ 5.495,08	R\$ 6.587,16

Fonte: Os autores (2018)

7.3 Fluxo de caixa

Gouvêa (2012, s.p.) declara que o fluxo de caixa “[...] é a principal ferramenta de planejamento financeiro da empresa. O fluxo de caixa é um mapa onde se registram as estimativas de entrada (receitas) e saídas (custos) de recursos financeiros”. A demonstração do fluxo de caixa, de acordo com as afirmações de Knut (2012, s.p.), “[...] possibilita avaliar se a empresa obteve resultados operacionais positivos (se houve vendas com baixo custo e despesa) ou se obteve resultados operacionais negativos (se as vendas foram insatisfatórias e o custo e a despesa foram elevados) [...]”.

Conforme a demonstração do fluxo de caixa a seguir, a empresa tem como entradas receitas à vista e a prazo e como saídas, possui duplicatas a pagar, impostos a pagar, bolsa auxílio, salários e encargos sociais e despesas como: aluguel, água, energia elétrica, telefone, internet, combustível, marketing e publicidade, bem como a mensalidade do Sistema Vettus.

Tabela 9. Fluxo de caixa projetado para 2018

 Centro de Estética e Saúde Animal Fluxo de Caixa Mensal/ 2018		jan	fev	mar	abr	maio	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	Total
		RECEBIMENTOS												
Receitas à vista	13.347,54	13.390,03	13.583,50	13.726,80	13.860,75	13.984,98	14.106,08	14.232,83	14.359,58	14.484,33	14.602,78	14.727,33	148.406,53	
Receitas à prazo	6.140,00	6.190,00	6.260,00	6.310,00	6.380,00	6.430,00	6.500,00	6.550,00	6.620,00	6.670,00	6.740,00	6.790,00	77.580,00	
Faturamento	19.487,54	19.580,03	19.843,50	20.036,80	20.240,75	20.414,98	20.606,08	20.782,83	20.979,58	21.154,33	21.342,78	21.517,33	245.986,53	
PAGAMENTOS														
Custos/Disp. Variáveis	6875,30	6903,00	7022,06	7089,12	7177,00	7252,30	7311,86	7373,46	7437,26	7498,77	7558,04	7619,64	87117,81	
Compras à vista	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	3240,00	
Compras à prazo	5.277,60	5.300,60	5.403,20	5.457	5.530,80	5.593,60	5.639,60	5.688,60	5.738,60	5.787,60	5.833,40	5.882,40	67.133,00	
Impostos	1.327,70	1.332,40	1.348,86	1.362,12	1.376,20	1.388,70	1.402,26	1.414,86	1.428,66	1.441,17	1.454,64	1.467,24	16.744,81	
Custos Fixos	11.583,61	11.583,61	11.583,61	11.583,61	11.583,61	11.583,61	11.583,61	11.583,61	11.583,61	11.583,61	11.583,61	11.583,61	139.003,32	
Salários	4.874,00	4.874,00	4.874,00	4.874,00	4.874,00	4.874,00	4.874,00	4.874,00	4.874,00	4.874,00	4.874,00	4.874,00	58.488,00	
Encargos Sociais	479,71	479,71	479,71	479,71	479,71	479,71	479,71	479,71	479,71	479,71	479,71	479,71	5756,52	
Bolsa Auxílio	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	7800,00	
Pró-labore	1.874,00	1.874,00	1.874,00	1.874,00	1.874,00	1.874,00	1.874,00	1.874,00	1.874,00	1.874,00	1.874,00	1.874,00	22.488,00	
Plataforma Empregabilidade	56,00	56,00	56,00	56,00	56,00	56,00	56,00	56,00	56,00	56,00	56,00	56,00	672,00	
Aluguel	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	22.800,00	
Água	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	3120,00	
Energia Elétrica	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	3240,00	
Telefone	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	1800,00	
Internet	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2400,00	
Combustível	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	3000,00	
Disp. Contador	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	3360,00	
Material de Escritório	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	840,00	
Marketing e Publicidade	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1200,00	
Sistema Vettus - Plano Maxi	169,90	169,90	169,90	169,90	169,90	169,90	169,90	169,90	169,90	169,90	169,90	169,90	2038,80	
Custo Total	18458,91	18486,61	18605,67	18672,73	18760,61	18835,91	18895,47	18957,07	19020,87	19082,38	19141,65	19203,25	226121,13	
SALDO DE CAIXA	1.028,63	1.093,42	1.237,83	1.364,07	1.480,14	1.579,07	1.710,61	1.825,76	1.958,71	2.071,95	2.201,13	2.314,08	19.865,40	

Fonte: Os autores (2018)

8 Considerações finais

A elaboração deste Plano de Negócios tem como objetivo a criação do Centro de Estética e Saúde Animal – CenterPet, uma empresa especializada no comércio de alimentos, produtos de higiene e cuidados para o animal de estimação e na prestação de serviços veterinário, bem como banho, tosa e estética animal. A empresa será classificada como Sociedade Limitada, composta por duas sócias que compõem a Diretoria da empresa. A organização é optante pelo Simples Nacional, sendo submetida a recolhimento mensal em uma guia única de arrecadação.

A equipe de colaboradores do CenterPet será inicialmente composta por quatro funcionários efetivos sendo eles um veterinário, um profissional de estética animal, um operador de caixa e um motorista, e um estagiário para realizar atendimento na loja. O público alvo da organização são todas as pessoas que possuem animal de estimação, independente da classe social. A empresa está localizada na cidade de Dom Feliciano, na Rua Borges de Medeiros, atendendo o público da cidade e região.

Os fornecedores de mercadorias e matérias-primas do CenterPet serão: Cobasi Comércio de Produtos Básicos e Industrializados, Forpets Distribuidora, Pet Stock Distribuidora e VetLog Distribuidora de Produtos Veterinários. A empresa possui somente um concorrente na cidade, dispondo apenas de serviços de banho e tosa, portanto, o CenterPet possui vantagem competitiva em relação ao seu concorrente, com serviços diferenciados como: consulta veterinária, busca e entrega de animais, alimentos, acessórios, além de possuir um crediário próprio e atendimento especializado.

No aspecto financeiro, a partir da projeção de vendas para 2018, foi projetado a Demonstração do Fluxo de Caixa, a Demonstração do Resultado do Exercício trimestral e o Balanço Patrimonial projetado. A análise de cenários para o ano de 2019 obteve resultados positivos em todas as situações, inclusive no cenário pessimista, portanto, o Centro de Estética e Saúde Animal é considerado uma empresa viável.

Referências

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antônio. **Plano de negócios**: estratégia para micro e pequenas empresas. São Paulo: Manole, 2012.

BRASIL. **Resolução n. 4.582**, de 19 de junho de 2017. Fixa metas para a inflação e seu intervalo de tolerância para os anos de 2019 e 2020. Brasília: Banco Central do Brasil, 2017. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/50402/Res_4582_v1_O.pdf. Acesso em: 4 nov. 2017.

BRASIL. **Lei n. 11.788**, de 25 de setembro de 2008. Dispõe sobre o estágio de estudantes; altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996; revoga as Leis nºs 6.494, de 7 de dezembro de 1977, e 8.859, de 23 de março de 1994, o parágrafo único do art. 82 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e o art. 6º da Medida Provisória nº 2.164-41, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. Brasília: Casa Civil, 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111788.html. Acesso em: 24 nov. 2017.

BRASIL. **Lei n. 10.406**, de 10 janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Brasília: Casa Civil, 2002. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm. Acesso em: 24 nov. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de vendas**: uma abordagem introdutória: transformando o profissional de vendas em um gestor de vendas. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.

COBASI. **O Shopping do seu animal**. Porto Alegre: [s.n.], 2017. Disponível em: <https://www.cobasi.com.br/loja/porto-alegre>. Acesso em: 28 nov. 2017.

COSTA, Rosenei Novochadlo da; MELHEM, Marcel Gulim. **Contabilidade avançada**: uma abordagem direta e atualizada. 2. ed. Curitiba: InterSaber, 2016.

DAYCHOUM, Merhi. **40 + 16 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

DINIZ, André Luiz Moreno. **Estratégia de gestão e organização empresarial**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

FERRARI, Jéssica; TAQUES, Renata. **Minha empresa sustentável**: pet shop e clínica veterinária. Cuiabá: Centro Sebrae de Sustentabilidade, 2016. Disponível em: http://sustentabilidade.sebrae.com.br/Sustentabilidade/Para%20sua%20empresa/Publica%C3%A7%C3%B5es/PetShop_ONLINE.pdf. Acesso em: 28 nov. 2017.

FORPETS. **Distribuidora**. Novo Hamburgo: [s.n.], 2017. Disponível em: <http://www.forpets.com.br/Cat%C3%A1logo.php>. Acesso em: 28 nov. 2017.

GOUVÊA, Anna Beatriz Cautela. **Empreendedorismo**. Indaial: Ed. Grupo UNIASSELVI, 2012.

HOOG, Wilson Alberto Zappa. **Aspectos administrativos, jurídicos e contábeis**. Curitiba: Juruá, 2008.

KNUT, Valdecir. **Orçamento empresarial**. Indaial: Uniasselvi, 2012.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2012.

KUABARA, Paula Suemi Souza. **Estruturas e processos de recursos humanos**. Curitiba: InterSaber, 2014.

LUZ, Érico Eleutério da. **Análise e demonstração financeira**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

MARTELLO, Alexandre. Mercado baixa estimativas de inflação e de alta do PIB para 2017 e 2018. **G1**. Brasília, 26 jul. 2017. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/mercados/noticia/mercado-baixa-estimativas-de-inflacao-e-de-alta-do-pib-para-2017-e-2018.ghtml>. Acesso em: 4 nov. 2017.

MACHADO, Denise Selbach. **Filosofia institucional: missão – visão – valores do sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. 2009. 119 f. Monografia (Especialização em Gestão de Bibliotecas Universitárias) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18488/000730113.pdf>. Acesso em 27 nov. 2017.

MORAIS, Kamilla; TOLEDO, Ju. **Marketing em serviços: pratique o C.I.U.M.E. e atraia clientes**. Goiânia: Cookie Tecnologia e Marketing, 2016.

NETO, Jocildo Figueiredo Correa, **Elaboração e avaliação de investimentos: considerando o risco**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada: imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais**. Rio de Janeiro: Mauad, 2015.

PERACINI, Matheus. **Você conhece os novos 4Ps de marketing**. São Paulo: [s.n.], 2014. Disponível em: <http://matheusperacine.com/voce-conhece-os-novos-4ps-de-marketing/>. Acesso em: 28 nov. 2017.

PETSOCK. **Distribuidora**. Porto Alegre: [s.n.], 2017. Disponível em: <https://petstok.lojavirtualfc.com.br/> Acesso em: 28 nov. 2017.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília: Sebrae, 2013. Disponível em: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:5kLFNIiouMI-J:https://www.mt.sebrae.com.br/conteudo-digital/downloadConteudo/13+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 3 ago. 2017.

SPELLER, Eduardo Santiago. **Gestão de serviços e marketing interno**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

TEIXEIRA, Ricardo, O que são valores para uma empresa? **Administradores.com**, João Pessoa, 25 nov. 2012. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-que-sao-valores-para-uma-empresa>. Acesso em: 27 nov. 2017.

TORRES, Vitor. **Tabela CNAE completa**. Curitiba: Contabilizei, 2016. Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilizei-contabilidade-online/>. Acesso em: 27 nov. 2017.

VETLOG. **Produtos**. Viamão: [s.n.], 2017. Disponível em: <https://www.vetlog.com.br/produtos.php>. Acesso em: 28 nov. 2017.

YOUNG, Lúcia Helena Briski. **Regimes de tributação federal**. Curitiba: Juruá, 2008.

Anexos

Anexo I. Investimentos em imobilizado

Máquinas e Equipamentos				
	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
1	Estetoscópio	01	\$ 50,00	\$ 50,00
2	Telefone s/ Fio c/ Identificador de Chamadas	04	\$ 79,00	\$ 316,00
3	Computador com Monitor Led	03	\$ 1.800,00	\$ 5.400,00
4	Multifuncional Laser HP Jet Pro	02	\$ 1.755,00	\$ 3.510,00
5	Secador	01	\$ 1.234,00	\$ 1.234,00
6	Soprador	01	\$ 600,00	\$ 600,00
7	Máquina de tosa	01	\$ 1.179,00	\$ 1.179,00
8	Lâmina para tosa nº 15	02	\$ 154,00	\$ 308,00
9	Lâmina para tosa nº 5 FC	02	\$ 185,00	\$ 370,00
10	Lâmina para tosa nº 10	02	\$ 160,00	\$ 320,00
11	Lâmina para tosa nº 7 F	02	\$ 161,00	\$ 322,00
12	Lâmina para tosa nº 3 F	02	\$ 190,00	\$ 380,00
13	Lâmina para tosa nº 4 F	02	\$ 172,00	\$ 344,00
14	Kit Adaptadores Aço Inox p/ Lâmina 40 - de encaixe - 8 Peças	01	\$ 179,00	\$ 179,00
15	Desembolador	02	\$ 20,00	\$ 40,00
16	Rasqueadeira grande	04	\$ 16,00	\$ 64,00
17	Rasqueadeira média	04	\$ 11,40	\$ 45,60
18	Tesoura reta	02	\$ 36,00	\$ 72,00
19	Tesoura curva	02	\$ 75,00	\$ 150,00
20	Alicate	02	\$ 21,00	\$ 42,00
21	Pente de aço duplo (49 dentes)	02	\$ 24,00	\$ 48,00
22	Pente de aço duplo (54 dentes)	02	\$ 24,00	\$ 48,00
23	Banheira	01	\$ 700,00	\$ 700,00
24	Ducha Higiênica 3 Temperaturas	01	\$ 239,00	\$ 239,00
25	Canil e gatil	12	\$ 175,00	\$ 2.100,00
26	Caixa de transporte	05	\$ 32,00	\$ 160,00
27	Telefone com fio Terminal Executivo	01	\$ 231,00	\$ 231,00
28	Impressora Fiscal Térmica	01	\$ 1.987,00	\$ 1.987,00
29	Calculadora de mesa	02	\$ 29,00	\$ 58,00
30	Relógio de Ponto Biométrico	01	\$ 220,00	\$ 220,00
	Total	70	\$ 11.738,40	\$ 20.716,60
Móveis e Utensílios				
	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
1	Carro Curativo com Balde e Bacia	01	\$ 678,00	\$ 678,00
2	Mesa de atendimento com balança digital	01	\$ 3.080,00	\$ 3.080,00
3	Gabinete Suspenso com Cuba 66 x 44.5 x 80 cm	03	\$ 648,00	\$ 1.944,00
4	Suporte Para Papel Toalha	03	\$ 49,00	\$ 147,00
5	Porta algodão 10 X 10 Cm	01	\$ 63,00	\$ 63,00

6	Saboneteira Dispenser Suporte Álcool Gel Compacta	03	\$ 30,00	\$ 90,00
7	Lixeira Redonda Inox 5 Litros	07	\$ 35,00	\$ 245,00
8	Ar Condicionado Split 12000 BTUs Quente Frio	04	\$ 1.298,00	\$ 5.192,00
9	Mesa escritório	01	\$ 120,00	\$ 120,00
10	Mesa para tosa	01	\$ 279,00	\$ 279,00
11	Cadeira giratória	03	\$ 80,00	\$ 240,00
12	Mesa para Escritório 3 Gavetas	01	\$ 240,00	\$ 240,00
13	Armário Multiuso Triplex	01	\$ 354,00	\$ 354,00
14	Arquivo 4 Gavetas com chave	01	\$ 449,00	\$ 449,00
15	Cadeira Executiva Giratória Com Braços	03	\$ 170,00	\$ 510,00
16	Balcão Caixa com gaveta	01	\$ 500,00	\$ 500,00
17	Balcão Recepção em L	01	\$ 789,00	\$ 789,00
18	Cadeira de 3 lugares para sala de espera	02	\$ 240,00	\$ 480,00
19	Expositor colmeia 15 nichos	01	\$ 850,00	\$ 850,00
20	Expositor Armário Cabideiro	01	\$ 400,00	\$ 400,00
21	Expositor com Gancheira e cesto aramado	01	\$ 310,00	\$ 310,00
22	Estante Expositor Vitrine Com Iluminação	01	\$ 900,00	\$ 900,00
23	Gancheira de chão	01	\$ 240,00	\$ 240,00
24	Balcão Vidro	01	\$ 190,00	\$ 190,00
25	Vaso sanitário com caixa acoplada	02	\$ 190,00	\$ 380,00
26	Dispenser Suporte Porta Papel Higiênico	02	\$ 24,00	\$ 48,00
27	Estante de aço 6 prateleiras	10	\$ 240,00	\$ 2.400,00
28	Bebedouro de Garrafão de Coluna	01	\$ 542,00	\$ 542,00
29	Dispenser para copos 200ml	01	\$ 40,00	\$ 40,00
30	Lixeira para Copos Descartáveis	01	\$ 30,00	\$ 30,00
	Total	61	\$ 13.058,00	\$ 21.730,00

Veículos

	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
1	Kangoo Express Hi-Flex 1.6 16V	01	\$ 19.300,00	\$ 19.300,00

PROGRAMAÇÃO DE MATERIAIS E RECURSOS E PLANEJAMENTO DOS RECURSOS EMPRESARIAIS

Materials and resources programming and business resources planning

Gilson Bento¹

Mariana Vieira Ferreira¹

Maiara da Silveira Antônio¹

Sandrilene Botzan Maria¹

Maycon Rossy Carvalho¹

Resumo: O presente trabalho tem por objetivo mostrar a importância do ERP e do MRP dentro de uma organização, apresentando o planejamento desenvolvido pelo setor de compras, juntamente com almoxarifado e PCP para suprir as necessidades da empresa Elfaró Indústria e Comércio Ltda. na hora de produzir, embalar e enviar as mercadorias aos clientes. Todo trabalho foi embasado em pesquisas, publicações on-line, além de entrevista com o responsável pelo departamento de produção. Perceberemos que o MRP possibilita o planejamento do suprimento de peças e componentes cujas demandas dependem de um ou mais produtos finais e o ERP é um software que melhora a gestão das empresas, automatizando os processos e integrando as atividades, criando uma base de dados operacional e gerencial confiável, que facilita diferentes departamentos trabalharem sincronizados, evitando perdas de informações, eliminando retrabalhos e reduzindo custos.

Palavras-chave: Planejamento. Produção. Eficiência.

Abstract: This paper aims showing the ERP and MRP importance inside an organization, presenting the planning developed by the purchasing sector, together with warehouse and PCP to meet the needs of the company Elfaró Indústria e Comércio Ltda. at the time of producing, packaging and sending the goods to customers. All work was based on research, online publications, and an interview with the person in charge of the production department. We will realize that the MRP allows the parts and components supply planning whose demands depend in one or more final products and the ERP is the software that improves the company's management, automating the processes and integrating the activities, creating an operational database and management, which facilitates different departments to work in sync, avoiding information loss, eliminating rework and reducing costs.

Keywords: Planning. Production. Efficiency

1 Introdução

O presente artigo mostrará que uma organização, que possui em sua estrutura os programas de planejamento de materiais e recursos, consegue produzir uma variedade maior de produtos e atender às suas demandas, assim como atender às necessidades de qualidade, prazos de entrega com menor tempo e menor custo, com o principal objetivo de exclusão de qualquer perda.

Para produzir, e bem, é necessário planejar, organizar, dirigir e controlar. Atendendo aos requisitos de eficiência e eficácia, a produção precisa repousar em um sistema de planejamento e controle confiável. Há muita atividade a ser planejada, organizada e coordenada para que a produção ocorra da melhor maneira possível. A complexidade do sistema produtivo exige necessariamente um esquema de planejamento e controle.

As empresas não produzem ao acaso, nem funcionam de maneira improvisada, para atingir seus objetivos e aplicar de forma adequada seus recursos, elas planejam antecipada-

¹ Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSSELVI – Rodovia BR 470 – Km 71 – nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 E-mail: luiz.pitzer@uniasselvi.com.br; jeferson.favero@uniasselvi.com.br

mente e controlam muito sua produção. Para isso existe o PCP – Planejamento e Controle da Produção – que visa aumentar a eficiência e a eficácia da empresa.

O MRP é uma técnica que determina a programação de materiais necessários para atendimento de uma demanda de produção, partindo da definição de quais produtos devem ser produzidos, gerando uma programação dos materiais que são necessários para que esta produção seja realizada, relacionando quais são as compras a serem realizadas e, se necessário, quais os produtos intermediários a serem fabricados e em que prazo.

O ERP é um sistema de informação para a gestão integrada de processos que cobre todos ou parte dos negócios de uma organização e suas interações com a cadeia de fornecedores, clientes e governo. Ele integra as informações entre os processos de negócios de forma automática e em tempo real, permitindo uma melhor gestão, melhoria de processos, maior produtividade e redução de custos, produzindo transformações positivas nos negócios das empresas. Permite que as empresas resolvam rapidamente problemas de conformidade com assuntos regulatórios e fiscais, garantindo a conformidade por meio de atualização no software quando houver mudanças na legislação.

O objetivo principal deste artigo é demonstrar a importância de um bom planejamento para uma produção de qualidade, evitando perdas e entregando os produtos no prazo estimado, a fim de melhorar cada vez mais a excelência da empresa. Podemos mencionar os seguintes objetivos específicos: apresentar o departamento de PCP da empresa e mostrar sua importância para a produção, mostrar os benefícios que a empresa apresenta quando possui em sua estrutura os programas de MRP e ERP e ressaltar a importância de todos os departamentos trabalharem juntos para que a qualidade e o prazo de entrega dos produtos sejam sempre cumpridos.

A realização da referida pesquisa foi impulsionada pela importância que a empresa possui no mercado, uma das licenciadas de uma das marcas mais importantes do surf no Brasil. Toda a entrevista foi planejada com embasamento teórico e executada com os responsáveis pelo departamento de produção da empresa. O tema a ser desenvolvido atende ao procedimento metodológico evidenciado por meio da prática real, no qual foram utilizados como fontes de pesquisas os sites, publicações on-line, livros e pôr fim a entrevista.

Inicialmente, abordar-se-á a relevância de que funcionários capacitados e treinados, juntamente com programas que auxiliam o dia a dia da produção e dos setores responsáveis em programar e executar as ações planejadas, fazendo com que os produtos cheguem até o consumidor perfeitos e dentro do prazo estimado de entrega. Num segundo momento, destacaremos a importância do planejamento e execução para que a empresa tenha destaque no mercado e saia na frente da concorrência. Por fim, busca-se demonstrar como é o funcionamento dos programas dentro da empresa para atingir os objetivos propostos.

2 Produção

Os conceitos e técnicas que fazem parte do objetivo da Administração da Produção dizem respeito às funções administrativas clássicas (planejamento, organização, direção e controle) aplicadas às atividades envolvidas com a produção física de um produto ou à prestação de um serviço.

Os últimos 50 anos constituíram uma época de grandes mudanças na gestão e organização do sistema produtivo das empresas industriais em todo o mundo. Dois grandes grupos de mudanças foram marcantes nesse período. O primeiro foi o grande desenvolvimento tecnológico ocorrido em termos de máquinas, sistemas de informações, automação, robótica, telecomunicações, entre outros, que tornaram possível um planejamento e controle mais eficiente das

operações. O segundo está relacionado às transformações relativas às novas filosofias, conceitos e métodos de gestão de recursos humanos.

Nenhuma empresa funciona no improviso, tudo precisa ser planejado para evitar desperdícios, perdas de tempo, atrasos ou antecipações desnecessárias. O processo produtivo deve funcionar como um relógio, executar tudo de forma correta como foi planejado. O planejamento da produção é vital para o sucesso da empresa: fundamenta-se na previsão de vendas como base no que a empresa pretende colocar no mercado e na capacidade de produzir.

Com esses dois pontos de fundamentação, o PP programa as máquinas, as matérias-primas e a mão de obra para extrair desse conjunto de recursos um resultado de produção que seja compatível com sua capacidade de produção e com a previsão de vendas, descontando eventuais estoques de produtos acabados disponíveis (CHIAVE-NATO, 2008, p. 50).

Para produzir com o máximo de eficiência, toda empresa, precisa planejar sua produção. Quanto melhor for a utilização racional e intensiva dos recursos produtivos, tanto maior será a eficiência. A produção eficaz significa que a produção planejada foi entregue no tempo planejado e no custo esperado. A finalidade do PP é obter simultaneamente a melhor eficiência e eficácia do processo produtivo.

2.1 PCP – Planejamento e Controle da Produção

Um sistema de programação de produção pode trazer grandes benefícios à empresa, uma vez que sua utilização afeta diretamente as atividades de agregação de valor, gerando aumento na capacidade produtiva, melhoria na performance de entrega e redução nos níveis de estoques.

As funções básicas dos sistemas de gerenciamento da produção são planejamento e controle. O planejamento estabelece metas e uma sequência desejada de eventos para atingi-las; o controle faz com que os eventos se aproximem da sequência desejada, inicia o replanejamento quando a sequência não é viável ou desejável, e proporciona a geração de aprendizagem quando eventos falham em se conformar ao plano (GUERREIRO, 1989 *apud* MARTINS, 2017, p. 285).

PCP é um sistema que faz a gerência dos recursos operacionais da empresa, envolvendo todas as operações e a consolidação das informações. Ou seja, bons resultados serão conquistados por meio do planejamento, controle e programação dos processos produtivos. Assim, a empresa consegue garantir mais qualidade e produtividade, podendo assim reduzir os custos operacionais. É por meio desse departamento que a empresa pode conseguir mais qualidade, agilidade e economia em seus processos, obtendo vantagem competitiva.

Planejamento: é uma declaração de intenções para que algo esperado aconteça. De que forma proceder para que algo aconteça. Como nem sempre acontecem da forma esperada (máquinas quebram, pessoas adoecem etc.), é necessário controlar.

Controle: é o processo de lidar com estas variações e retomar o caminho traçado (solicitar a manutenção, remanejar as pessoas ou fazer horas extras, etc.) (SLACK, 2009 *apud* BUETTGEN, 2011, p. 174)

Esse departamento, por suas características principais impacta toda a empresa, possui três pilares:

-
- Planejamento: determina quais produtos serão produzidos e quando.
 - Programação: define os recursos que serão utilizados desde o início até o término do fluxo de produção.
 - Controle: realização de um monitoramento para corrigir possíveis desvios e falhas identificados.

No entanto, além destes pilares, outras questões devem ser verificadas, como, por exemplo, a quantidade de produtos a ser produzido, o layout da planta da fábrica para ter um melhor aproveitamento do fluxo dos insumos, as etapas que compõem o processo de manufatura e a definição da mão de obra, tanto mecânica quanto humana.

Com essas delimitações, a empresa pode planejar, programar e controlar melhor o processo de produção, revisando sempre os objetivos estabelecidos e evitando que ocorram desvios. No caso de mudanças serem necessárias devido a erros ou falhas, o conhecimento a respeito desses fatores permite tomar melhores decisões. Por isso, essa ferramenta de planejamento também oferece suporte à gerência, apresentando os principais problemas do setor de produção.

2.2 MRP – Programação de materiais e recursos

Para uma gestão e controle eficiente de estoque é fundamental que os itens estejam alinhados com todas as áreas do negócio, desta forma, com produtos atualizados e organizados, a empresa cumprirá os prazos de entrega aos clientes e, assim, evitará atrasos ou retrabalhos. Uma das formas de gerenciamento é por meio de um sistema denominado MRP (Planejamento das Necessidades Materiais). Planeja a programação de materiais, os recursos a serem utilizados como a capacidade de máquinas, os recursos humanos e os recursos financeiros. Estão inseridos no Planejamento e Controle de Produção (PCP) utilizado para gerenciamento das atividades de manufatura e que apoiam a tomada de decisões no que se relaciona ao o que e quanto será produzido, e ao quando e como será elaborado.

Slack, Chambers e Johnston (2009 *apud* BUETTGEN, 2011, p. 205) afirmam que “não é apenas a produção que gera e recebe informações. Todas as outras funções têm contribuições a dar e receber na construção da massa de informações que circula na empresa”.

O sistema tem como principal objetivo fazer uma previsão das demandas para a organização, ou seja, informar ao gestor a quantidade de material necessária no estoque, para evitar atrasos e gerar economia. O MRP pode ser definido como um sistema lógico em que, por meio do conhecimento de todos os itens e do tempo de cada um deles, é possível calcular quando e quanto a organização precisará de cada componente, a fim de que não existam faltas e nem sobras na produção. Assim, o MRP trabalha com a quantidade exata de cada produto, melhorando o atendimento aos clientes, além de aumentar a eficiência da empresa.

[...] “um plano global para planejamento e monitoramento de todos os recursos de uma empresa de manufatura: manufatura, marketing, finanças e engenharia. Tecnicamente, ele envolve a utilização do sistema MPR de ciclo fechado para gerar números financeiros” (WIGHT ORLICKY *apud* BUETTGEN, 2011, p. 208).

O software é composto pela estrutura do produto, tempo de reposição, tempo de fabricação, tamanho do lote de fabricação, tamanho do lote de reposição, estoque mínimo e estoque máximo. Por meio destes itens, o MRP garante uma previsão do estoque de forma exata.

A ferramenta é ideal não só para reduzir os custos gerados pelo estoque, mas também para otimizá-lo. Além disso, o sistema oferece um tempo de resposta que pode ser facilmente visualizado, sobretudo quando é necessário fazer um replanejamento ou alteração nas informa-

ções. O MRP também é uma excelente opção para as empresas que possuem muitos fornecedores de matéria-prima, devido ao alto volume gerado.

Uma das principais tarefas do MRP é a determinação do Plano Mestre de Produção ou *Master Production Schedule* (MPS). O objetivo é conhecer a demanda: que produto deve ser produzido, qual a quantidade e o prazo. Para tal, o MRP utiliza as informações existentes no ERP como a previsão de vendas, pedidos e estoque. É preciso que o MRP contemple as mudanças do ambiente dinâmico da organização que ocorrerem e ajuste o Plano Mestre de Produção, seja por novas vendas, pedidos cancelados, alteração do nível de estoque por recebimento e devoluções.

Outro processo chave do MRP é a determinação exata das quantidades necessárias de matéria-prima e produtos semiacabados para atender o Plano Mestre de Produção. Neste processo o MRP utiliza a lista de materiais ou *Bill of Materials* (BOM), também denominada estrutura do produto. O processo decompõe o produto, conforme a lista de materiais, detalhando todos seus componentes e considerando a quantidade a ser produzida. Para cada componente o MRP verifica se existe estoque e relaciona quais e quantos materiais necessitam ser comprados para obter a produção planejada. Determina também os subprodutos que devem ser fabricados. O processo busca obter o melhor ajuste para que não ocorram sobras e nem falem materiais.

2.3 ERP – Planejamento dos Recursos Empresariais

O ERP é um software que melhora a gestão das empresas, automatizando os processos e integrando as atividades de vendas, finanças, contabilidade, fiscal, estoque, compras, recursos humanos, produção e logística. Criando uma base de dados operacional e gerencial confiável, que facilita diferentes departamentos trabalharem sincronizados, evitando perda de informação, eliminando retrabalhos e reduzindo custos.

Os principais resultados depois da implementação do ERP são melhoria da produtividade geral da empresa, ganho de qualidade nos processos e a disponibilidade de informações gerenciais rápidas e seguras para a tomada de decisão, agregando benefícios estratégicos para toda organização.

O processo de implementar um ERP passa por uma revisão dos processos de forma a identificar a adequada aderência entre as necessidades da empresa e o software a ser selecionado, o que, em geral, implica em mudança de cultura e quebra de vícios que podem encontrar resistências dentro das organizações, exigindo assim esforço e dedicação adicional nesta fase, mas os resultados são compensadores.

A seleção do software de gestão deve buscar uma solução com experiência no mercado, abrangente, que tenha facilidades de uso e aderência às necessidades da organização em médio prazo. É importante lembrar que mudanças são frequentes nas empresas, mercado e legislação, assim a proximidade cultural entre empresa e fornecedor são importantes para que as negociações futuras se mantenham em equilíbrio e garantam o crescimento da organização.

Um ERP deve fornecer suporte para as seguintes áreas de negócios:

- Finanças/Contabilidade: livro razão; contas a pagar; gestão de caixa; ativo fixo; contas a receber, orçamento e conciliação de contas etc.
- Recursos Humanos: folha de pagamento; treinamento; benefícios; recrutamento etc.
- Manufatura: engenharia; lista de materiais; ordens de serviços; programação da produção; gestão do workflow; controle de qualidade; gestão de custos; projetos de fabricação; fluxo da produção; custeio; gestão do ciclo de vida dos produtos etc.

-
- Gestão da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Management*): ordens de pagamento; entrada de pedidos; compras; especificação do produto; planejamento da cadeia de suprimentos; programação do fornecedor; inspeção de mercadorias; processamento de pedidos; comissões etc.
 - Gerenciamento de Projetos: custeio; controle dos investimentos e despesas; unidades de desempenho; gerenciamento de atividades etc.
 - Gestão do Relacionamento com Clientes: vendas e marketing; comissões; atendimento ao cliente; apoio ao call center etc.
 - Serviços Self-Services: serviços que disponibilizam informações para uso de clientes, fornecedores e empregados.
 - Controle de Acesso: gerenciamento de acessos privilegiado e restrito para usuários do sistema de acordo com suas necessidades para exercer suas funções dentro da organização.

O ERP deve possuir os seguintes componentes:

- Banco de dados transacional.
- Portal de Internet.
- Painéis de controle gerencial com suporte a gráficos e estatísticas.
- Sistemas de *Business Intelligence*.
- Relatórios operacionais e gerenciais personalizados.
- Suporte a EDI e Web-EDI.
- Gestão de Documentos.
- Gestão de *Workflow*.
- Sistema de Ajuda.

Um dos fatores críticos na implantação de um ERP é a migração de dados. Mover um dado de um banco de dados de um sistema legado não é uma simples operação “de-para”. Muitas vezes é necessário transformar o dado para se adequar a estrutura de dados do ERP. No processo de migração de dados outro desafio é a qualidade do dado transferido. Existem softwares específicos para extração, transformação e carga de dados, conhecidos como ETL (Extract, Transformation and Load).

[...] uma solução de negócio completa de âmbito geral de empresa. O sistema ERP consiste de módulos de apoio software como marketing e vendas, serviços de campo, projeto e desenvolvimento de produto, controle de produção e estoque, compras, distribuição, gestão das instalações industriais, desenvolvimento e projeto de processo, manufatura, qualidade, recursos humanos, finanças e contabilidade e serviços de informação. A integração entre os módulos é enfatizada sem duplicação de informações (BUETTGEN, 2011, p. 209).

Um projeto de implantação de ERP traz um forte impacto na rotina de uma organização. A implantação requer um forte apoio gerencial do primeiro escalão da empresa, um robusto planejamento, o comprometimento dos gestores das áreas de negócios afetadas pelo projeto e um plano de comunicação eficiente para toda a empresa, fornecedores e clientes.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2002, p. 474 *apud* BUETTGEN, 2011, p. 209), “Os sistemas permitem que decisões e as bases de dados de todas as partes da organização sejam integradas, de modo que as consequências das decisões de uma parte da organização sejam refletidas nos sistemas de planejamento e controle do restante da organização”.

Os critérios de avaliação de um ERP dependem da indústria e dos propósitos que se destinam. A seleção de um ERP não envolve apenas a parte de funcionalidades do software, mas também a capacidade de implantação e suporte de longo prazo do fornecedor.

3 Materiais e métodos

De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 14):

A metodologia é compreendida como uma disciplina que consiste em estudar, compreender e avaliar os vários métodos disponíveis para realização de uma pesquisa acadêmica. A metodologia, em um nível aplicado, examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta e processamento de informações, visando ao encaminhamento e à resolução de problemas e/ou questões de investigação.

O procedimento metodológico utilizado para este artigo foi a pesquisa do tipo qualitativa, bibliográfica e exploratória. A pesquisa exploratória permite o controle dos efeitos desvirtuadores do pesquisador, possibilita que a realidade seja percebida tal como ela é, e não como o pesquisador pensa que seja.

A primeira etapa do referido artigo foi construída com o levantamento do material bibliográfico, que se refere à classificação do material selecionado como fonte de pesquisa, por exemplo: livros, coletânea de textos, teses e dissertações, periódicos (citando o nome daqueles que foram consultados). A segunda etapa é o teste do instrumento para levantamento das informações, selecionando o material bibliográfico e realização de leituras.

Realizar uma pesquisa bibliográfica não significa apenas analisar informações: é necessário buscar em lugares apropriados a trabalhos reconhecidos, analisar e verificar novas fontes de pesquisa que tenham uma base teórica.

Para Gil (2007), os exemplos mais característicos deste tipo de pesquisa são sobre investigações, sobre ideologias ou aquelas que propõe as análises das diversas posições acerca de um problema já existente, através do problema localizado. A busca da pesquisa bibliográfica irá auxiliar no processo de desenvolvimento na construção dos conhecimentos.

A pesquisa foi realizada com a empresa Elfaro Indústria e Comércio, localizada na Rodovia SC 434 Km 10, no bairro de Areias de Palhocinha, cidade de Garopaba, Estado de Santa Catarina. Os dados foram obtidos por intermédio de uma entrevista contendo nove perguntas sobre a administração da produção, enviadas por e-mail no dia 4 de julho de 2018 para o setor comercial da empresa de responsabilidade de Suély Silva.

4 Resultados e discussão

Podemos observar que uma organização que possui um sistema integrado e com informações atualizadas e de acesso para os principais setores consegue atender de forma rápida e eficiente todos os clientes, entregando seus produtos em perfeita qualidade e dentro do prazo estimado.

Uma empresa que possui o setor de PCP – Planejamento e Controle de Produção – sistema que faz a gerência dos recursos operacionais da empresa, envolvendo todas as operações e a consolidação das informações, consegue alcançar bons resultados conquistados por meio do planejamento, controle e programação dos processos produtivos, garantindo mais qualidade e produtividade reduzindo custos operacionais.

O sistema MRP é uma técnica que auxilia na programação de materiais necessários para atendimento das demandas de produção. Ele define quais produtos devem ser produzidos, gera uma programação dos materiais que são necessários para isso e relaciona quais compras devem ser realizadas e, se for o caso, quais os produtos intermediários a serem fabricados. Além disso, o prazo de todo o processo também é previsto.

ERP é um software de gestão empresarial que busca automatizar as rotinas financeiras e gerenciais, permitindo que a empresa gerencie sua operação automatizando seus processos produtivos, financeiros e gerenciais. Mediante um ERP, o gestor monitora os resultados da empresa, controla os custos de sua operação, da prestação de serviços, o histórico de clientes, as receitas, e todas as demais rotinas da empresa.

Percebemos que a empresa que possui o software ERP consegue obter uma melhoria da produtividade geral, um ganho de qualidade nos processos e a disponibilidade de informações gerenciais rápidas e seguras para a tomada de decisão, agregando benefícios estratégicos para toda organização.

A empresa que investe nos sistemas mencionados acima consegue produzir, entregar no prazo estimado, consegue controlar o estoque e a perda de materiais, reduzindo custos e consegue progredir no mercado.

Quadro 1. Pesquisa realizada com a empresa Elfaró

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1) A empresa possui uma pessoa responsável pelo PCP? Se sim, como ela planeja e controla a produção? Sim! Planejamento é feito baseado com as vendas do ano anterior e visão de mercado vindo por parte do comercial.2) Como são planejadas as compras de insumos e matérias primas? Baseado nas projeções de vendas.3) Como funciona a produção? Possuímos produtos a pronta entrega ou apenas produz com pedidos em mãos? Trabalhamos com essas duas formas de entrega de pedidos.4) A empresa utiliza o ERP e o MRP para planejar a produção? Não, trabalhamos somente com ERP.5) A empresa consegue suprir todos os pedidos recebidos ou as vezes falta material para produzi-los? Nem sempre conseguimos atender todos.6) Sabendo que as compras são planejadas através de projeções de vendas do ano anterior, já aconteceu de comprar material a mais e ficar parado. Como isso pode melhorar? Já ocorreu sim, hoje buscamos sempre olhar como está o mercado no momento atual, se não houve nenhuma compra fora curva de determinado item, enfim analisar todos os aspectos que se deram para termos chegado nos números do ano anterior e assim melhor planejar.7) Como é controlado o estoque? Controle de estoque através do sistema, PCP sempre monitorando as saídas de matérias prima, para informar ao comercial quando chega no mínimo.8) A empresa possui um sistema integrado onde todos os setores utilizam o mesmo? Qual a vantagem? Sim. Com todos os setores no mesmo sistema fica mais fácil ter um controle sobre todos os processos, desde produção até despacho da mercadoria.9) Na visão da empresa, a produção está conseguindo atingir as metas que busca? Sempre temos algo a melhorar, estamos em uma busca constante para atingir todas as metas estabelecidas. |
|--|

Fonte: Os autores (2018)

O quadro acima refere-se à entrevista realizada com a responsável pelo Departamento Comercial da Empresa Elfar Indústria e Comércio de Exportação e Importação, Suély Silva, sobre como a empresa planeja, controla e realiza a produção. A Elfar possui uma pessoa responsável pelo PCP que planeja a produção baseando-se nas vendas realizadas no ano anterior e com consultas feitas ao departamento comercial que possui uma visão de mercado com os pedidos recebidos dia a dia.

Um ponto positivo dentro da organização é a utilização do ERP, um sistema onde todos os setores conseguem ter acesso e controle sobre todos os processos, desde produção até despacho da mercadoria. Os pedidos são recebidos pelo departamento comercial e este encaminha para o setor de produção. A empresa possui dois segmentos diferentes, produção de matéria-prima e produção de produtos acabados. Na produção de matéria-prima são feitas chapas de neoprene, em diversas espessuras e com diversos tecidos revestidos, ou seja, são recebidos *slabs* com 30mm e eles são fatiados em espessuras de 0,5mm até 30mm, dependendo da necessidade do cliente. O pedido chegando ao comercial, o setor de produção terá até cinco dias úteis para produzir e despachar. Já na produção de produtos acabados, chamados de *wetsuits*, o prazo de despacho depende da mercadoria. A empresa possui também alguns produtos a pronta entrega, são os itens que mais são vendidos, produzidos em maior quantidade pois tem maior saída.

Observando-se a empresa como um todo, nota-se que ela busca, de todas as formas, atender a todos os clientes no prazo estimado, porém já aconteceu de não conseguir suprir todos os pedidos por falta de material em estoque. Atualmente, a empresa busca olhar o mercado no momento, analisar e controlar o estoque através do sistema, e o PCP sempre monitorando as saídas de matéria prima e compras mantendo informado os setores sobre a chegada de novos materiais.

A empresa possui um sistema integrado de software, onde todos os setores conseguem estar observando e controlando para que tudo saia como planejado. Que não falte matéria-prima, insumos e que os produtos sejam despachados no prazo e cheguem até o cliente de forma rápida e com qualidade. Sabemos que a Mormaii é uma marca de grande credibilidade no mercado, por isso a empresa está sempre em busca de melhorar para atingir as metas estabelecidas.

Por fim, a responsável pelo comercial ressalta a necessidade de sempre buscar recursos para melhorar a qualidade do produto e a satisfação do cliente.

5 Conclusões

Neste contexto, percebemos com a prática que os objetivos de pesquisa foram alcançados, uma vez que nos motivou à compreensão de que uma empresa que possui um sistema de software integrado, onde os setores trabalham podendo ter acesso a todos os processos e controlar desde produção até o despacho da mercadoria, consegue alcançar as metas da empresa e a satisfação dos clientes.

O referido trabalho foi de grande valia, visto que a análise dos recursos buscados nos proporcionou o entendimento de que controlar o estoque e produzir com pedidos em mãos proporciona à empresa maior lucratividade, reduzindo perdas e custos operacionais. A empresa busca constantemente aprimorar os processos produtivos, para atingir as metas estabelecidas, buscando a aprovação dos clientes.

Como exemplos de sugestões para enfoques/análises futuras podemos citar novos estudos sobre a logística da entrega do produto acabado.

Referências

- BUETTGEN, John Jackson. **Administração da produção**. Indaial: Uniasselvi, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento e controle da produção**. 2. ed. Barueri: Manole, 2008.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MARTINS, Daniele de Lourdes Curto da Costa. **Gestão em foco**. Indaial: Uniasselvi, 2017.
- PRODANOV, C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PUNIÇÃO E RESSOCIALIZAÇÃO: O ESTIGMA CARCERÁRIO

Punishment and ressocialization: the prison stigma

Cristiano Neves¹

Karin Cristina Caneparo¹

Resumo: Tendo em vista o modelo punitivo e sua relação com a institucionalização carcerária, por meio de definições de delitos e estratificações sociais que geram perfis de detentos, constata-se que o processo de ressocialização está fadado à permanência do egresso na esfera do crime organizado ou até mesmo das linguagens simbólicas e materiais que permeiam o sistema carcerário. Desde a construção da primeira penitenciária brasileira em 1833, cuja inauguração se deu em 1861, verifica-se que a população carcerária no Brasil cresceu numa progressão geométrica e, atualmente, o Brasil ocupa a terceira posição mundial em número de detentos sob tutela do Estado, superando a Rússia. Este estudo de natureza documental revisou a literatura sobre temas pertinentes ao objeto da investigação. O presente artigo tem por objetivo trazer uma reflexão sobre a prática carcerária e o seu efeito real sobre o indivíduo em conflito com a lei. Para tanto, apresenta-se um breve histórico sobre os pilares do sistema carcerário, tendo como guia o pensamento de Michael Foucault. Na obra *Vigiar e Punir* (1996), o autor apresenta uma realidade que está longe do senso comum, denunciando o efeito contrário que a passagem pelo sistema carcerário traz para o indivíduo em conflito com a lei que, na maioria das vezes, permanece no meio criminal. O diálogo entre Foucault e os reflexos do sistema carcerário brasileiro são aspectos tratados no presente estudo, de modo a verificar a relação punitiva a partir da subjugação dos sujeitos, os quais acham-se distantes da ressocialização, pois se encontram à margem e permanecem com seu universo simbólico de signos e materialidades. Além deste aspecto, também é apresentada uma breve reflexão sobre a realidade carcerária em nosso país. Esta pesquisa tem como justificativa o propósito de contribuir com reflexões a partir de estudos recentes sobre o sistema carcerário brasileiro. Pode-se concluir que a insatisfação social e existencial provoca revolta diante das dificuldades materiais e simbólicas. Parte das relações que implicam no processo de socialização se apresentam como paradoxais, uma vez que, subjugados pelas macro e microestruturas, os indivíduos que entraram em conflito com a lei buscam se equiparar com as exigências materiais as quais geram status social e agregam valores ao sujeito. E o abismo entre os universos da legalidade e da ilegalidade destaca mais e mais as fissuras da cadeia social, do desmanche da garantia de direitos, abrindo espaço para o uso abusivo da força.

Palavras-chave: Cárcere. Estigma. Punição. Reeducando.

Abstract: Considering the punitive model and its relationship with the prison institutionalization, through definitions of crimes and social stratifications that generate detainee profiles, it is clear that the process of resocialization is doomed to the permanence of the egress in the sphere of organized crime or even even of the symbolic and material languages that permeate the prison system. Since the construction of the first Brazilian penitentiary in 1833, which was inaugurated in 1861, the prison population in Brazil has grown in a geometrical progression, and today Brazil occupies the third world position in number of detainees under state tutelage, overcoming Russia. This documentary study reviewed the literature on topics pertinent to the object of the investigation. This article aims to bring a reflection on prison practice and its real effect on the individual in conflict with the law. To this end, we present a brief history on the pillars of the prison system, guided by the thoughts of Michael Foucault. In *Vigiar e Punir* (1996), the author presents a reality that is far from common sense, denouncing the opposite effect that the passage through the prison system brings to the individual in conflict with the law that, for the most part, remains in the middle. criminal. The dialogue between Foucault and the reflexes of the Brazilian prison system are aspects addressed in the present study, in order to verify the punitive relationship from the subjects' subjugation, which are far from resocialization, as they are on the fringes and remain with their own. symbolic universe of signs and materialities. In addition to this aspect, a brief reflection on the prison reality in our country is also presented. This research has as justification the purpose of contributing with reflections from recent studies on the Brazilian prison system. It can be concluded that social and existential dissatisfaction provokes revolt in the face of material and symbolic difficulties. Part of the relationships that imply the process of socialization are presented as paradoxical,

¹ Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSSELVI – Rodovia BR 470 – Km 71 – nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 E-mail: luiz.pitzer@uniasselvi.com.br; jeferson.favero@uniasselvi.com.br

since, subjugated by the macro and microstructures, individuals who conflict with the law seek to match the material requirements which generate social status and add value to the subject. And the gulf between the universes of legality and illegality highlights more and more the cracks in the social chain, the dismantling of the guarantee of rights, making room for the abusive use of force.

Keywords: Prison. Stigma. Punishment. Reeducating.

Introdução

Pensando em sistema carcerário, não apenas em nosso país, mas em todas as nações, percebemos que o papel da prática carcerária é exclusivamente punir indivíduos em conflito com a lei. A busca pela reparação de injustiças acontece em diferentes culturas, neste sentido o ato de punir pode ser compreendido como uma prática universal. Certamente, os delitos são definidos pelas constituições e pela estrutura legal de cada país, contudo vale refletir acerca dessa massa carcerária mundial, senão, ao menos, uma reflexão sobre quem são os indivíduos que compõem essa massa e seu respectivo perfil.

Segundo Silva (2003), a sociedade por meio de seus representantes decide o que é um ato ilegal através da legislação e da prática do sistema de justiça criminal, que delimita o que é legal e o que é ilegal. Atos que podem ser considerados “morais” como roubar ricos ou dar tiros no invasor de sua casa, podem ser definidos como crime, enquanto outros, que podem ser considerados “imorais”, como ser infiel com a esposa ou difamar um amigo, muitas vezes não são considerados crimes.

Já no início do século XIX, a prisão passa a ser a instituição de privação de liberdade mais adequada para que o processo de ressocialização acontecesse com êxito, respondendo a uma lógica de definição de delitos e do acesso aos bens materiais. Logo, ficou evidenciado que grande parte da população carcerária é composta por indivíduos que não dispõem de recursos para contratar uma representação jurídica adequada. A maior parte das pessoas em conflito com a lei tem origem em famílias humildes, moradores de periferias que quase não frequentam os bancos escolares. Na maioria das vezes, antes mesmo de entrarem para o mundo do crime, estes indivíduos já receberam estigmas por ter parentes, amigos ou vizinhos envolvidos com a prática da ilegalidade ou por viverem em periferias, sendo que esse contato com o ambiente criminal, em grande parte, ocorre na própria infância.

Deste modo, existe um distanciamento entre a classe letrada produtiva e as classes menos favorecidas que servem como válvulas de escape para um sistema que tem a capacidade de consumo como referência para rotular quem são os heróis e vilões. Esta perspectiva está ancorada em uma série de crenças estereotipadas que reforçam o antagonismo vigente no senso comum, em que o morador da periferia já tem uma propensão à prática da ilegalidade. Essas concepções ou estereótipos não precisam ser comprovados empiricamente, são “pré-juízos”, quase dogmas.

Quando a prisão se converteu na principal resposta penalógica, especialmente a partir do século XIX, acreditou-se que poderia ser um meio adequado para conseguir a reforma do delinquente. Durante muitos anos imperou um ambiente otimista, predominando a firme convicção de que a prisão poderia ser um instrumento idôneo para realizar todas as finalidades da pena e que, dentro de certas condições, seria possível reabilitar o delinquente. Esse otimismo inicial desapareceu, e atualmente predomina uma atitude pessimista, que já não tem muitas esperanças sobre os resultados que se possa conseguir com a prisão tradicional (BITENCOURT, 2004, p.1).

Segundo Oliveira (2003), o termo pena se origina etimologicamente do latim *poena*, palavra derivada do grego (*poine*) e entre as atuais traduções para esta palavra, estão: penitência, submissão, castigo e vingança, embora que o conceito de pena desempenhe, para o senso comum, uma função de recuperação de indivíduos em conflito com a lei. Neste sentido, existem grandes semelhanças para o uso do conceito de pena em idiomas de todo nosso planeta, garantindo o caráter universal para o ato de punir. Isto se constata facilmente ao observarmos que em línguas de ascendência latina como italiano, espanhol e português, a palavra pena tem a mesma escrita.

Em Atenas, a pena de prisão era usada como pena especial. Sócrates fala em detenção perpétua, e Platão, em seu plano para a cidade perfeita propõe suprimir várias penas, substituindo-as pelo aprisionamento. Contudo, pouco foi usada, a não ser como meio de impedir a fuga dos acusados ou para forçar certos devedores a pagar suas dívidas, em que os juízes determinavam uma multa e tinham o direito de acrescentar uma prisão de cinco dias, com entrave nos pés, nas prisões públicas (OLIVEIRA, 2003, p. 48).

Uma vez naturalizado, o termo pena é disseminado pelo senso comum e abre espaço para a legitimação de ações que descrevem o preconceito, seja ele de classe, raça, gênero ou religião. A justiça, em termos práticos e legais, surge entre indivíduos que se proclamam justiceiros e com base na sua ordem moral e ética, determinam quais os delitos devem ser julgados e quais os indivíduos estão acima dos julgamentos e dos preceitos legalistas.

Foucault e a terapia carcerária

Atualmente, a pena pretende se afirmar como uma função terapêutica e recuperadora. Fazemos de nossos presídios e de nossas penitenciárias o depositário de *personas non gratas*. Reforçamos esta ação ao vislumbrar a segurança pública que se nutre por meio da polícia, das câmeras de monitoramento e do crescente efetivo da segurança privada. O termo “Sorria, você está sendo filmado” foi naturalizado em nossa sociedade, fornecemos dados, hábitos, costumes e preferências através de nossos perfis nas redes sociais; o paraíso dos *selfies* nos denuncia, nosso *Global Positioning System* (GPS) informa prontamente onde nos localizamos.

Para Foucault (1996a) punir é castigar, fazer sofrer e essa intimidação impede qualquer ação de ressocialização no ambiente carcerário por estipular que o terror é a diretriz central da prisão. Se fosse preciso encontrar um equivalente histórico ou um ponto de comparação, os métodos prisionais estariam ao lado das técnicas utilizadas durante a inquisição e não de uma prática pedagógica que visa resgatar a cidadania dos indivíduos em conflito com a lei. Assim, ao compararmos com as práticas inquisitórias e as ações que o reeducando sofre no interior do sistema prisional, percebemos que a estrutura se mantém a mesma. Práticas como o interrogatório, privação do contato social torturas físicas e psicológicas ainda sobrevivem e são frequentemente praticadas nos dias de hoje.

Na essência de todos os sistemas disciplinares funciona um pequeno mecanismo penal. É beneficiado por uma espécie de privilégio de justiça com suas leis próprias, seus delitos especificados, suas formas particulares de sanção, suas instâncias de julgamento. As disciplinas estabelecem uma “infra-penalidade”; quadriculam um espaço deixado vazio pelas leis; qualificam e reprimem um conjunto de comportamentos que escapava aos grandes sistemas de castigo por sua relativa indiferença (FOUCAULT, 1996a, p. 149).

Porém, a punição não é a consciência universal da lei em cada um dos sujeitos de direito, é a extensão regular, é a trama infinitamente cerrada dos processos panópticos. A metodologia para o controle prisional está inserida em um amplo processo histórico e se iguala a processos como a extração de minérios, novos métodos de contabilizar os lucros, das máquinas a vapor, contudo foram esquecidos ao longo do tempo a não ser para as classificações acadêmicas.

A forma-prisão preexiste à sua utilização sistemática nas leis penais. Ela se constitui fora do aparelho judiciário, quando se elaboram, por todo o corpo social, os processos para repartir os indivíduos, fixá-los e distribuí-los espacialmente, classificá-los, tirar deles o máximo de tempo, e o máximo de forças, treinar seus corpos, codificar seu comportamento contínuo, mantê-los numa visibilidade sem lacuna, formar em torno deles um aparelho completo de observação, registro e anotações, constituir sobre eles um saber que se acumula e se centraliza. A forma geral de um trabalho preciso sobre seu corpo criou a instituição-prisão antes que a lei a definisse como a pena por excelência (FOULCAULT, 1996a, p. 195).

De acordo com Foucault (1996a), o poder na vigilância hierarquizada das disciplinas não se detém como uma coisa e também não se transfere como uma propriedade, mas funciona como um complexo mecanismo. A clássica hierarquia organizacional que necessita de um chefe é o aparelho que produz poder e distribui os indivíduos nesse campo permanente e contínuo. Assim, o poder disciplinar em uma organização prisional se organiza em um poder múltiplo, automático e anônimo, pois se é verdade que a vigilância repousa sobre indivíduos, seu funcionamento é uma rede de relações que funciona de baixo para cima e lateralmente. O sistema prisional com todo seu aparato técnico, que visa a mediação e reconciliação entre o indivíduo infrator e a sociedade, precisa rever o ponto em que se faz a transição do poder codificado de punir para um poder disciplinar de vigiar, sendo que os castigos universais das leis vêm, histórica e seletivamente, sendo aplicados ao mesmo segmento social desprovido dos meios de produção.

A teoria elaborada por Karl Marx (1852), refere-se ao conceito de lumpemproletariado. Em *O Dezoito Brumário de Luís Bonaparte* (1852), Marx elucida o termo, que provém do idioma alemão – *lumpenproletariat* –, que corresponde ao “lixo de todas as classes”, “vagabundos”, “soldados inativos”, “bandidos”, recém-saídos da cadeia, dentre outros, ou seja, a escória da sociedade.

Esta analogia aponta para o fato de que, ao ser a expressão máxima da desintegração social, estes indivíduos não são capazes de gerar lucro, de produzir riquezas e de alimentar o sistema capitalista. Ora, se esta relação está posta, estas pessoas passam a ser a escória da sociedade; a parcela da população que não interessa ao mercado capital corresponde às massas improdutivas, ou àquelas à margem do sistema econômico, resultando na exploração do homem pelo homem.

O advento do capitalismo aboliu a força de trabalho escrava, tornando os indivíduos formalmente livres. Entretanto, essa liberdade encontra um desafio em sua composição histórica, as bases excludentes e segregacionistas, as quais possuem sua limitação na renda e no trabalho. De nada adianta alterar as estruturas de trabalho se as relações de exploração permanecem inalteradas.

As estratégias adotadas pelo sistema prisional invariavelmente causam no indivíduo, principalmente nos jovens, um efeito contrário ao que se espera da pena, visto que, ao passar por violações institucionais, o condenado passa a se sentir uma vítima e não mais o autor da violência. Apesar do poder e do controle exercido pela instituição sob os presos, torna-se evidente

que entre os mais jovens existe uma resistência em não se limitar à condição de preso e tentar imprimir uma marca, uma personalidade que distingue do status de preso.

Segundo Neves (2014) o reeducando tem como única ação no interior do sistema prisional seguir ordens, pois está sob custódia do Estado, sem possibilidade de analisar ou julgar. As ordens não são justificadas nem explicadas, respondendo à ordem dos regimes totalitários, promulgando uma obediência unilateral e dogmática.

Caneparo (2015) endossa este entendimento ao considerar que o sistema penal é parte de uma estrutura retroalimentar, cuja violência, estereótipos e segregação político-territorial cunham o perfil do indivíduo que cumpre ou irá cumprir pena.

Novamente, pode-se relacionar esta massa carcerária com o conceito de lumpemproletariado, afinal, nestes indivíduos, cujas liberdades estão retidas sob a ótica da instituição penal, que não possuem direito a voto, não possuem direito sob o próprio corpo e suas vontades estão à mercê da máquina repressora, o aprisionamento se revela como uma das melhores saídas para a problemática relacionada à população que não possui serventia ao mercado capital, que se desvela como a massa improdutiva.

Para Bitencourt (2004), é muito estreita a linha existente entre a rotina da prisão e das fábricas. Para o autor, a prisão não deixa de ser um instrumento de manutenção para desigualdades em uma sociedade que necessita de heróis e vilões. Neste sentido, a perspectiva capitalista do acúmulo desenfreado de riquezas exige a manutenção de um setor marginalizado da sociedade, tal como ocorre com os indivíduos em conflito com a lei. Nesta perspectiva, o sistema prisional pode ser entendido como um mecanismo de manutenção do sistema capitalista, onde os heróis são os indivíduos com alta capacidade de gerar riquezas e os vilões são todos que estão afastados desta esfera produtiva.

A estigmatização e o etiquetamento que sofre o delinquente com sua condenação torna muito pouco prováveis sua reabilitação. Depois de iniciada uma carreira delitiva é muito difícil conseguir a ressocialização. O sistema penal, como a escola, desintegra aos socialmente frágeis e aos marginalizados. Entre os delinquentes e a sociedade levanta-se um muro que impede a concreta solidariedade com aqueles ou inclusive entre eles mesmos. A separação entre honestos e desonestos, que ocasiona o processo de criminalização, é uma das funções simbólicas do castigo e é um fator que impossibilita a realização do objeto ressocializador. O sistema penal conduz à marginalização do delinquente. Os efeitos diretos da condenação produzem, em geral, a sua marginalização, e essa marginalização se aprofunda ainda mais durante a execução da pena (BITENCOURT, 2004, p. 8).

Foucault (1996b) nos mostra que a técnica da vigilância, a “física” do poder e o domínio sobre o corpo, efetuam-se segundo as leis da ótica e da mecânica, segundo um jogo de espaços, de linhas, de telas, de feixes, de graus e sem recursos, pelo menos em princípio, ao excesso, à força e à violência. Para tanto, é a disciplina que faz funcionar um poder relacional que se sustenta por seus próprios mecanismos e substitui o brilho das manifestações pelo jogo ininterrupto dos olhares calculados. Fazer parte do sistema prisional tira toda a autonomia individual da pessoa, substituindo o nome e sobrenome por um número que passa a ser sua principal referência dentro do sistema oficial. Porém, esse sistema oficial constituído por uma matrícula não é a única forma de apagar o nome do reeducando, em algumas circunstâncias é o artigo do Código Penal que foi enquadrado, ou até mesmo o surgimento de uma alcunha que o classifique de acordo com a prática da ilegalidade por ele cometida.

O cenário do cárcere brasileiro

Durante muito tempo, o Brasil seguiu as diretrizes de países que questionavam a pena privativa de liberdade. O debate que leva em consideração que o encarceramento não atingia as suas finalidades é muito recente, e considera ainda que o modelo de pena privativa de liberdade serve quase que exclusivamente para agravar a situação do indivíduo em conflito com a lei.

A orientação político-criminal que temos como modelo atualmente tem suas origens na primeira metade do século XX. O Código Penal Brasileiro de 1940 inspirou-se no *Código Penal Rocco* de 1930 (italiano), que por sua vez sofreu forte influência do governo fascista de Mussolini. Este documento reflete a falta de vontade política, de dotação orçamentária, de infraestrutura entre outros fatores, determinando a má aplicação da pena e contribuindo para o crescimento da criminalidade. A busca por penas alternativas ganhou espaços nos Congressos Penitenciários Europeus realizados ainda no final do século XIX. Na realidade, a humanização do Direito Penal Brasileiro iniciou-se apenas na década de 1970.

Fala-se da crise da prisão não como algo derivado estritamente de uma essência, mas como o resultado de uma deficiente atenção que a sociedade e, principalmente, os governantes têm dispensado ao problema penitenciário que carece de urgentes reformas. A deficiência das condições penitenciárias existentes, não apenas nas prisões brasileiras, mas na maior parte dos países de todo o mundo, faz pensar que a prisão se encontra efetivamente em crise. (BITEN-COURT, 2004).

De acordo com a reportagem veiculada na Folha de São Paulo (2014), o Brasil assumiu a terceira posição no ranking mundial relacionada à população carcerária. Ao se considerar as prisões domiciliares no Brasil, que totalizam 147.937, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) informa que o Brasil chega a 775.668 presos, superando a população carcerária da Rússia (673.818) e assumindo a terceira posição mundial.

Nos últimos cinco anos, o Brasil foi o único país que aumentou sua massa carcerária, se compararmos com os outros três países que nos acompanham neste quesito. Com isso, Estados Unidos da América, China e Rússia obtiveram decréscimo em sua população carcerária, mostrando que o quadro apresentado pelo Brasil é alarmante e sintomático. (R7 NOTÍCIAS, 2015).

O indivíduo que adentra em uma Unidade Prisional cumprindo pena privativa de liberdade passa a ser visto pela sociedade de forma pejorativa e preconceituosa, sendo que toda carência e ausência de direitos são praticamente observadas como se fossem justificadas e aceitáveis.

Foucault (2005, p. 143), destaca que:

[...] O poder disciplinar é, com efeito, um poder que em vez de se apropriar e de retirar, tem como função maior “adestrar”; ou sem dúvida adestrar para retirar e se apropriar ainda mais e melhor. Ele não amarra as forças para reduzi-las; procura ligá-las para multiplicá-las e utilizá-las num todo. Em vez de dobrar uniformemente e por massa tudo o que lhe está submetido, separa, analisa, diferencia, leva seus processos de decomposição até às singularidades necessárias e suficientes. [...] A disciplina “fabrica” indivíduos; ela é a técnica específica de um poder que toma os indivíduos ao mesmo tempo como objetos e como instrumentos de seu exercício. Não é um poder triunfante que, a partir de seu próprio excesso, pode-se fiar em seu superpoderio; é um poder modesto, desconfiado, que funciona a modo de uma economia calculada, mas permanente.

No entanto, pode-se compreender que o poder disciplinador descrito por Foucault (2005) não é eficiente, uma vez que da pena privativa de liberdade decorre o preconceito, tornando a pessoa estigmatizada e levando sua invisibilidade à sociedade contemporânea, envolta em estereótipos e guiada por preceitos mercantis. Junto a isso, nota-se a presença de padrões eurocêntricos que subjagam culturas em cuja economia de excedentes não rege o modelo econômico e mercantil. Através deste viés, percebe-se que as prisões, as unidades prisionais no Brasil e até mesmo no mundo concentram em sua maioria homens, cujos fenótipos definem as faces das periferias. Assim, afrodescendentes, ameríndios e asiáticos são maioria representativa dentre os detentos. Com isso, observa-se a supressão dos direitos humanos em detrimento da égide econômica de matrizes eurocêntricas.

Deste modo, ao suscitar a reflexão acerca da massa carcerária, dialogar com Foucault torna-se elucidador, pois este indica em suas obras que há uma instrumentalização de práticas que endossam a permanência de indivíduos que compõem ou compuseram o sistema penal ao cumprir sua pena, solidificando o meio de vigilância, punição e poder de uns sobre outros, e este poder está legitimado pelos detentores dos meios de produção.

O rumo meramente punitivo impede a promoção de reflexões sobre o sistema carcerário, sobre a reflexão de quem são os indivíduos fadados ao cárcere e à privação de liberdade. Abre margem à privatização do sistema penitenciário, porém não prioriza medidas preventivas, que poderiam perpassar pelo acesso à cidadania, não como bem de consumo, mas sim como garantia de direitos.

Considerações finais

O crescente número de apenados no Brasil aponta para algo sintomático, ou seja, a solidificação de estigmas e a demonização do jovem, ao se tratar dos meandros da criminalidade, demonstra que esta é uma saída ao indivíduo que está à margem do mercado formal.

Indivíduos em conflito com a lei se mostram frágeis e vulneráveis em algum momento no contexto social no qual se acham inseridos e, por tais condições, optam por transgredir as normas sociais vigentes. Aqueles que cometem delitos ou estão em conflito com a lei são desviados de um padrão gerado no âmbito social, político e cultural, assim respondem a um estigma previamente gerado que agrega signos e símbolos. Com isto, forma-se em torno destes indivíduos uma redoma, difícil de ser atravessada, e ao adentrar no sistema penal, o aprisionado responde a uma macroestrutura, formulada em princípios excludentes e classificatórios.

O fascínio pelo mito da manutenção da integridade pessoal, em especial e não menos importante pela integridade material que estratifica indivíduos, os reúne em nichos classificatórios e promove a ascensão dos detentores dos meios de produção. A retroalimentação desta estrutura perniciososa depende da violência e da exploração do homem pelo homem.

A insatisfação social e existencial provoca revolta diante das dificuldades materiais e simbólicas. Parte das relações que implicam no processo de socialização, e respectivamente da ressocialização, as quais se apresentam como paradoxais, uma vez que, subjagados pelas macro e microestruturas, os indivíduos que entraram em conflito com a lei buscam equiparar-se com as exigências materiais as quais geram status social e agregam valores ao sujeito.

O abismo entre os universos da legalidade e da ilegalidade destaca mais e mais as fissuras da cadeia social, do desmanche da garantia de direitos, abrindo espaço para o uso abusivo da força.

Referências

- BITENCOURT, C. R. **Falência da pena prisão: causas e alternativas**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- BOTTOMORE, T. **Dicionário do pensamento Marxista**. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.
- CANEPARO, K. C. **Enredos, desenredos e segredos: o jovem e o crime organizado**. Dissertação (Mestrado em Sociologia Política) UFSC, Florianópolis, 2015.
- FOLHA DE SÃO PAULO. **Brasil passa a Rússia e tem a terceira maior população carcerária do mundo**. 2014. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2014/06/1465527-brasil-passa-a-russia-e-tem-a-terceira-maior-populacao-carceraria-do-mundo.shtml>. Acesso em: 7 jun. 2018.
- FOUCAULT, M. **Vigiar e punir: a história da violência nas prisões**. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 1996a.
- FOUCAULT, M. **A microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1996b.
- FOUCAULT, M. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Tradução de Raquel Ramallete. 30. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.
- NEVES, C. **A linguagem viva Wittgenstein e os jogos de linguagem: a comunicação em uma organização prisional**. Tese (Doutorado Ciências da Linguagem da Universidade do Sul de Santa Catarina). UNISUL, Palhoça, 2014.
- OLIVEIRA, O. M. de. **Prisão: um paradoxo social**. Florianópolis: Editora UFSC, 2003.
- R7 NOTÍCIAS. **População carcerária brasileira rompe barreira dos 600 mil pela 1ª vez na história**. 2015. Disponível em: <http://noticias.r7.com/brasil/populacao-carceraria-brasileira-rompe-barreira-dos-600-mil-pela-1-vez-na-historia-23062015-1>. Acesso em: 25 jun. 2015.
- SILVA, F A. F. de. **Crimes hediondos: o regime prisional e suas consequências práticas no sistema punitivo de Santa Catarina**. Florianópolis: OAB/SC, 2003.

REFLEXÕES SOBRE SISTEMAS DE PRODUÇÃO: MRP E ERP

Reflections on production systems: MRP and ERP

Gabriela dos Santos Giordani¹
Bartholomeo Oliveira Barcelos¹

Resumo: O presente trabalho, através de pesquisa bibliográfica e da análise e reflexão de um estudo de caso, possibilitou compreender os sistemas abordados, suas funcionalidades e importância para o planejamento das necessidades de materiais e de recursos das empresas. Permitiu ainda conhecer na prática como a implantação do sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*) pode impactar na qualidade geral da empresa, melhorando seus processos e garantindo a satisfação de todos os envolvidos. A escolha do sistema mais adequado dependerá das necessidades de cada empresa em particular.

Palavras-chave: MRP I. MRP II. Implantação do ERP.

Abstract: The present work, through bibliographic research and the analysis and reflection of a case study, made it possible to understand the systems approached, their functionalities and their importance for the planning of companies' materials and resources needs. It also allowed to know in practice how the implementation of the ERP system can impact the overall quality of the company, improving its processes and ensuring the satisfaction of all involved. The choice of the most suitable system will depend on the needs of each particular company.

Keywords: MRP I. MRP II. ERP Implantation.

Introdução

O planejamento das necessidades de materiais e recursos é fundamental para o sucesso do processo produtivo da empresa, assim como para a qualidade geral do empreendimento. O investimento em sistemas informatizados contribui como um potencial competitivo e melhora a qualidade dos processos das organizações, alcançando a satisfação de todos os envolvidos.

O presente trabalho, através de pesquisa bibliográfica, tem como objetivo compreender o conceito e as funcionalidades dos sistemas MRP (Manufacturing Resource Planning) e ERP, e entender a importância deles para o planejamento das necessidades de materiais e recursos da empresa. Este trabalho conta também com a análise e reflexão sobre um estudo de caso, objetivando conhecer na prática a implantação do sistema ERP e identificar pontos relevantes e dificuldades no processo de migração.

O estudo do caso escolhido disserta a respeito da avaliação de implantação do sistema ERP em um hospital privado de grande porte, localizado em Belo Horizonte (MG), apresentado por Carvalho (2008), material integrante da pesquisa da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração no ano de 2008.

Planejamento das necessidades da empresa

O planejamento é fundamental para qualquer tipo de empresa, seja qual for o seu porte e ramo de atuação. Sem planejamento as empresas ficam perdidas ao caos. Para atingir objetivos e aplicar adequadamente recursos, Chiavenato (2005) afirma que as empresas precisam planejar antecipadamente e controlar adequadamente sua produção.

¹ Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSSELVI – Rodovia BR 470 – Km 71 – nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 E-mail: luiz.pitzer@uniasselvi.com.br; jeferson.favero@uniasselvi.com.br

A administração de produção utiliza recursos físicos e materiais da empresa: máquinas, equipamentos, instalações, matérias-primas, prédios ou edifícios, e a tecnologia indispensável para que todos esses ativos tangíveis possam ser integrados em uma atividade conjunta e coordenada (CHIAVENATO, 2005).

O grande desafio de desenvolvimento das indústrias no mundo globalizado é produzir uma variedade maior de produtos e atender às suas demandas, assim como atender às necessidades de qualidade, prazos de entrega, com menor tempo e menor custo (MARTINS, 2017).

Para que não aconteçam faltas e nem excessos que elevem os custos desnecessariamente, Chiavenato (2005) afirma que, os materiais precisam ser adequadamente administrados, que suas quantidades devem ser planejadas e controladas, e que a administração de materiais consiste em ter os materiais necessários na quantidade certa, no local certo, no tempo certo e à disposição dos órgãos que compõem o processo produtivo da empresa.

Martins (2017) lista vários benefícios que a otimização de um bom sistema de movimentação de materiais pode gerar para a empresa. Eles aparecem nas formas de redução de capacidade ampliada e melhoria das condições de trabalho, como: a redução de custos, aumento da capacidade, imagem positiva da empresa, criação de melhores condições de trabalho e de atendimento aos clientes.

Para cumprirem seu papel de suporte ao atingimento dos objetivos estratégicos da organização, Corrêa (2009) afirma que os sistemas de administração da produção devem ser capazes de apoiar o tomador de decisões logísticas para:

planejar as necessidades futuras de capacidade produtiva da organização; planejar os materiais comprados; planejar os níveis adequados de estoques de matérias-primas, semi-acabados e produtos finais, nos pontos certos; programar atividades de produção para garantir que os recursos produtivos envolvidos estejam sendo utilizados, em cada momento, nas coisas certas e prioritárias; ser capaz de saber e de informar corretamente a respeito da situação corrente dos recursos (pessoas, equipamentos, instalações, materiais) e ordens (de compra e produção); ser capaz de prometer os menores prazos possíveis aos clientes e depois cumpri-los; ser capaz de reagir eficazmente (CORRÊA, 2009, p. 2).

As empresas podem contar com sistemas de última geração que auxiliam no gerenciamento de cadeia de negócio. Martins (2017) destaca os sistemas MRP e o ERP como exemplos dos modelos mais utilizados pelas empresas visando aumento da eficiência da cadeia de suprimentos e agregação de valor para o produto final.

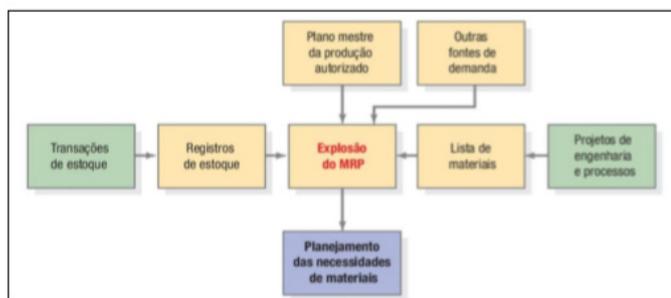
MRP – *Materials Requirements Planning* (Planejamento de Necessidade de Materiais)

O MRP é um software utilizado pelas empresas para auxiliar no planejamento das necessidades de materiais. Conforme define Martins (2017):

Materials Requirements Planning é um sistema que determina uma sequência de processos e normas de decisão com o objetivo de satisfazer às necessidades da produção durante um determinado período de tempo. Adequa as necessidades de materiais a cada modificação na programação de produção através da realização de inventários ou na composição dos produtos (MARTINS, 2017, p. 283).

O MRP envolve aspectos como: lista de materiais; controle de estoque; plano-mestre e compras. Conforme afirma Martins e Laugeni (2005 *apud* Chiavenato 2005, s.p.): “o plano de produção ou plano-mestre representa o que a empresa pretende produzir dentro de um determinado exercício ou período”. “Sua elaboração depende do sistema de produção utilizado pela empresa” (Chiavenato, 2005, p. 112). Na figura a seguir, Krajewski (2017) mostra como funciona a alimentação de dados do sistema MRP.

Figura 1. Alimentação de dados e informações do sistema MRP



Fonte: Adaptado de Krajewski (2017, p. 466)

Através do plano-mestre de produção, da lista de materiais e do registro de estoque, Krajewski (2017) diz que o sistema MRP identifica as ações que os planejadores devem tomar para cumprir o cronograma como liberar pedidos, ajustar as quantidades e acelerar os pedidos atrasados. O mesmo autor chama de explosão do MRP o processo de conversão do plano-mestre de produção, assim como outras fontes de demandas, em necessidades para todas as submontagens, componentes e matérias-primas necessárias para fabricar os itens requeridos pelo item de origem.

Chiavenato (2005, p. 11) orienta que “cada produto é fragmentado em seus componentes até o último nível de detalhamento para definir a lista de materiais”. Esta lista também é denominada de lista técnica ou BOM (*Bill of material*) e constitui a espinha dorsal do MRP.

Com o objetivo de aumentar a eficiência e eficácia do processo produtivo, o Planejamento e Controle Produtivo – PCP –, mantém uma rede de relações com as demais áreas da empresa, como: engenharia industrial, suprimentos e compras, recursos humanos, financeiro, vendas e produção. (CHIAVENATO, 2005).

De uma forma simples, Corrêa (2009) afirma que uma dona de casa utiliza, mesmo sem saber, os conceitos do MRP quando planeja, por exemplo, fazer um almoço para vários convidados: primeiro ela precisa fazer cálculos de quantos convidados, calcular a quantidade de ingredientes necessários para suprir esta demanda, depois verifica o estoque antes de planejar a compras dos ingredientes faltantes.

Martins (2017) levanta várias características do sistema MRP na área de produção como, por exemplo, reduzir os investimentos em estoques, melhorar o serviço ao cliente e a eficiência operacional da fábrica. Afirma ainda que o sistema contribui para um melhor controle da quantidade e prazo de entrega de matérias-primas, assim como para a diminuição da falta de materiais, redução de incidência de submontagens, aumento da capacidade da área de produção.

O MRP é dividido em I e II e atua sobre o planejamento das demandas de forma a analisar e provisionar a necessidade de materiais para produção do produto final. Dentro de seus objetivos estão melhoria no serviço ao cliente, redução de investimentos com estoque e melhoria na eficiência operacional da empresa (MARTINS, 2017, p. 305).

MRP II – *Manufacturing Resource Planning* (Planejamento dos Recursos de Manufatura)

O MRP II é uma atualização do sistema anterior. Além das necessidades de materiais, ele também integra o planejamento das necessidades de recursos de manufatura num todo. Chiavenato (2005) explica que o MRP II é um software que parte do plano-mestre que integra estoques de materiais, estoques de componentes, lista de materiais, restrições de mão-de-obra, disponibilidade de equipamentos, necessidades de compra para os itens fornecidos por terceiros e ordens de produção para as necessidades de fabricação própria. O mesmo autor também indica que o sistema envolve prazo de entrega, tempo de fabricação e outros dados sobre o produto como preço unitário, roteiros de fabricação, mão-de-obra e ferramentas utilizadas etc.

O MRP II baseia-se em um plano-mestre que envolve estoques de materiais e de componentes, restrições de pessoal, disponibilidade de equipamentos para gerar as ordens de compras dos itens fornecidos por terceiros e as ordens de produção para os itens de fabricação própria (CHIAVENATO, 2005).

ERP – *Enterprise Resource Planning* (Planejamento das Necessidades de Recursos)

O sistema ERP surgiu como uma complementação dos sistemas MRP I e II, conforme explica Corrêa (2009). A partir do momento em que o MRP deixou de atender apenas às necessidades de materiais para atender também às necessidades de informações visando a tomada de decisão gerencial sobre outros recursos de manufatura, fez surgir a necessidade de continuar integrando outros módulos visando oferecer apoio à tomada de decisão do empreendimento como um todo. Conforme define o mesmo autor:

O ERP é basicamente composto de módulos que atendem a necessidades de informação para apoio à tomada de decisão de setores outros que não apenas aqueles ligados à manufatura: distribuição física, custos, recebimento fiscal, faturamento, recursos humanos, finanças, contabilidade entre outros (CORRÊA, 2009, p. 390).

O planejamento de recursos é central de toda organização. Krajewski (2017) afirma que, com base nos planos de vendas e operações, o planejamento de recursos processa informações na forma de padrões de tempo, itinerários e outras a respeito de como produtos e serviços são produzidos e, em seguida, planeja as necessidades de insumos. Passa por diversas áreas funcionais da empresa e gera relatórios para tomada de decisões sobre compras, vendas e marketing, recursos humanos, finanças e contabilidade.

ERP é um sistema que integra todas as atividades da empresa e gera relatórios gerenciais que auxiliam os gestores na tomada de decisões estratégicas. O'Brien (2004) o define como "sistema interfuncional que atua como uma estrutura para integrar e automatizar muitos dos processos de negócios que devem ser realizados pelas funções de produção, logística, distribuição, contabilidade, finanças e de recursos humanos de uma empresa" (O'BRIEN, 2004, p. 208).

O ERP trata-se de um software de integração de dados e processos. Sua função é interligar as várias áreas e setores das organizações em apenas um sistema responsável por proporcionar dados para a tomada de decisões (MARTINS, 2017). Acompanhe os módulos de aplicação do ERP na figura a seguir:

Figura 2. Módulos de aplicação do ERP



Fonte: Adaptado de Krajewski (2017)

Atualmente, o ERP passou a ser reconhecido como um ingrediente necessário para a eficiência, agilidade e capacidade de sucesso no mundo dinâmico do comércio eletrônico. (O'BRIEN, 2004). O mesmo autor cita motivos pelos quais as empresas atualmente atribuem valor à instalação do software ERP para os negócios:

O ERP cria uma estrutura para integrar e aperfeiçoar seus sistemas internos de escritório, que é responsável por importantes melhorias no atendimento ao consumidor, na produção e na eficiência da distribuição; O ERP fornece rapidamente informação interfuncional vital sobre o desempenho da empresa para os gestores melhorarem significativamente sua capacidade de tomar as melhores decisões pela empresa em todas as suas atividades (O'BRIEN, 2004, p. 209).

Os sistemas MRP II e ERP são dois sistemas de informação que servem para apoio à tomada de decisões táticas e operacionais mais utilizados ao longo dos últimos 15 anos. Eles se referem a questões lógicas e básicas como: o que produzir ou comprar? Quanto produzir e comprar? Quando produzir e comprar? Com quais recursos produzir? (CORRÊA, 2009).

Seis aspectos de desempenho que podem influenciar a escolha do cliente e que, ao mesmo tempo, estão dentro do escopo de atuação das funções das operações produtivas das organizações são destacados por Corrêa (2009). São eles: custo percebido pelo cliente; velocidade de entrega; confiabilidade de entrega; flexibilidade das saídas; qualidade dos produtos e serviços prestados ao cliente. O autor afirma que todos esses aspectos sofrem impactos referente às decisões de planejamento e controle de produção tomadas pelos gestores.

Estudo de Caso – Avaliação da Implantação do Sistema ERP

Através do estudo de caso apresentado por Carvalho (2008), com o objetivo de avaliar a implantação do sistema ERP em um hospital privado de grande porte de Belo Horizonte (MG), é possível observar a importância do sistema para melhorar a qualidade dos processos.

Antes da implantação do ERP, o hospital possuía um sistema de controle hospitalar informatizado, desenvolvido internamente em Clipper pela equipe de TI (Tecnologia da informação). Apesar da informatização de alguns processos como ficha de entrada de internação do

paciente, controle de medicamentos, entre outros, por causa de uma interface nada confiável e da falta de integração, o sistema não era alimentado corretamente gerando retrabalho, excesso de digitação, atrasos e informações não confiáveis. Quando ocorriam eventuais problemas, informações eram perdidas e o sistema ficava com defasagem de dados, prejudicando a tomada de decisões.

Não havia comunicação e integração entre os setores e alguns possuíam sistemas específicos independentes ao sistema de controle geral, exigindo a importação e exportação de alguns arquivos em forma de texto. Em outros setores sem sistemas específicos os registros eram feitos de forma precária, através de documentos e planilhas. Objetivando suprir as necessidades existentes e a integralização de todos os processos, a direção do hospital decidiu pela implantação do sistema ERP como uma meta administrativa.

Depois do levantamento das necessidades e aprovação da aquisição do sistema ERP, três fornecedores foram selecionados pela equipe do hospital. O custo acessível e o fato de o sistema se encontrar em desenvolvimento na época, foram os fatores que motivaram a escolha da empresa fornecedora do sistema. Em conjunto com a equipe do TI, o fornecedor pôde desenvolver alguns módulos que o sistema ainda não possuía, assim como, por outro lado, o hospital adquiriu um sistema customizado para atender às necessidades conforme a sua realidade, resultando em uma parceria “ganha-ganha”.

O estudo do caso concluiu que o ERP ofereceu a integração da empresa, além das informações consolidadas e confiáveis em tempo real. Através de uma base de dados única, uniformização dos processos e redução de retrabalho, a empresa aumentou a qualidade da informação, reduziu custos, simplificou rotinas e aperfeiçoou os indicadores de gestão.

O resultado da implantação do sistema foi considerado significativamente positivo, e os únicos aspectos negativos apontados na pesquisa de satisfação foram a menor agilidade na aplicação do sistema e na atualização de informações. O sistema contribuiu para a qualidade do hospital como um todo, desde o atendimento aos pacientes, facilidade de operacionalização dos processos pelos funcionários, até na tomada de decisão para os gestores, gerando benefícios para todos os envolvidos.

O trabalho apresentado por Carvalho (2008) observou que o ERP muda a forma de trabalho e a cultura da organização, através da conversão de base de dados, substituição de programas e alterações de funcionalidades, buscando adequar-se à realidade padrão de trabalho da empresa. O autor afirma ser importante observar se a equipe está integrada e possui conhecimento suficiente e também indica ser uma excelente opção contar também com consultores externos experientes para o sucesso da implantação do mesmo.

Análise e discussão dos resultados

Através da análise do estudo de caso apresentado por Carvalho (2018), foi visível perceber os benefícios do sistema ERP, tanto para os processos operacionais quanto para a gestão de maneira geral, impactando de forma positiva no desempenho da organização. Também foi possível observar a importância que o planejamento e o controle das atividades exercem na eficiência e eficácia dos processos.

No caso do hospital, a implantação do sistema ERP contribuiu para diminuir o excesso de digitação, otimizando tempo, evitando retrabalho, diminuindo atrasos e tornando as informações mais confiáveis e em tempo real. Conforme afirmam os autores do estudo, além de contribuir para as questões táticas e operacionais, a construção de uma base única de dados e informações e a integralização dos setores contribuem também para o nível estratégico da empresa, auxiliando os gestores na tomada de decisões.

A implantação do sistema ERP melhora todos os setores da empresa: produção, atendimento, distribuição etc., tanto em processos internos quanto em questões que envolvam o seu ambiente externo: clientes, fornecedores, concorrentes e outros. Portanto, para uma comunicação mais efetiva e direcionada à melhoria dos processos, é importante conhecer como os fornecedores trabalham, quais sistemas podem ser adaptados e/ou incorporados. Como conhecer o mercado de atuação e outros agentes externos que influenciam nas decisões da empresa, também se configuram em atitudes positivas para a melhoria dos processos.

Neste processo de transição e de migração para uma nova forma de trabalho, outra questão muito importante a ser observada é o fator humano. O envolvimento e comprometimento das pessoas que fazem parte deste “organismo vivo” chamado empresa, impacta diretamente no resultado da implantação. Portanto, o conhecimento que as pessoas envolvidas têm nos processos sobre a empresa é extremamente importante, pois possibilita escolhas melhores e mais assertivas.

Não existe uma “receita pronta”, e a escolha pelo sistema ideal vai depender das especificidades de cada empresa. Também não quer dizer que a implantação de um sistema informatizado irá resolver todos os problemas da empresa. Antes, durante e após a implantação do sistema poderão surgir novas necessidades e dificuldades. Portanto, é importante acompanhar, avaliar e controlar todos esses processos de mudanças objetivando melhor êxito.

Considerações finais

Através do presente trabalho foi possível compreender que os sistemas MRP contribuem para qualidade do processo produtivo das empresas, como: diminuição da falta de materiais, melhoria do controle de quantidade, prazo de entrega de matérias-primas, entre outros. Enquanto que o ERP vai mais além, integrando vários setores da organização através da troca mútua de dados e informações em tempo real, contribui para melhores respostas diante da tomada de decisão e questões estratégicas da empresa.

A análise e reflexão sobre o estudo de caso escolhido permitiu conhecer na prática como a implantação do sistema ERP pode impactar na qualidade da empresa como um todo, melhorando todos os seus processos e garantindo a satisfação de todos os indivíduos envolvidos e também possibilitou identificar potenciais falhas e dificuldades que a empresa poderá se deparar.

Compreendeu-se que a aquisição de sistemas informatizados contribuiu positivamente para a qualidade das empresas por meio do aumento da eficiência e eficácia dos processos desenvolvidos, tornando-se um fator potencialmente competitivo frente aos concorrentes no mercado em que a empresa opera. Identificou-se que a escolha do sistema que deverá ser implantado deve ocorrer a partir do levantamento das necessidades existentes na realidade de cada empresa e deve contar com a integração das pessoas envolvidas nos processos para que a implantação possa ocorrer de forma rápida e positiva.

Referências

CARVALHO, R. B. *et al.* **Avaliação da implantação de ERP**: estudo de caso de um hospital de grande porte. 2008. 16 f. Estudo de caso (Administração da Informação) – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ADI-A2807.pdf>. Acesso em: 1º maio 2018.

CHIAVENATO, I. **Administração da produção**: uma abordagem introdutória. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CORRÊA, H. L. **Planejamento, programação e controle da produção**: MRP II/ ERP: conceitos, uso e implantação: base para SAP, Oracle Applications e outros softwares integrados de gestão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KRAJEWSKI, L. J. **Administração de produção e operações**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2017.

MARTINS, D. de L. C. de. **Gestão em foco**. Indaial: UNIASSELVI, 2017.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

TRABALHO EM EQUIPE X TRABALHO EM GRUPO

Team work x group work

Evandro Bilhão¹

Matheus Barcelos¹

Tatiele Dorneles¹

Vinicius Moehlecke¹

Resumo: Este estudo tem por objetivo apresentar a importância do trabalho em equipe, as melhores práticas e as formas de liderar uma equipe de alto desempenho. Inicialmente, descreveremos as dimensões de um trabalho em equipe visando ao alto desempenho. Analisaremos, então, as relações interpessoais, o clima, a identificação de uma equipe de trabalho no âmbito organizacional e os padrões de comportamentos entre os membros envolvidos. Logo em seguida, avançaremos para as características e vantagens do trabalho em equipe nas organizações. Apresentaremos como se forma e se caracteriza o trabalho em grupo, como podemos identificá-lo nas organizações e quais seus estágios de formação. Serão mostradas as diferenças entre trabalho em equipe e trabalho em grupo nas organizações e, por fim, as melhores práticas e formas de liderar uma equipe de trabalho.

Palavras-chave: Trabalho em equipe. Liderança de Equipes. Grupo.

Abstract: This study aims to present the importance of teamwork, best practices and ways to lead a high performance team. Initially, we will describe the dimensions of teamwork for high performance. We will then analyze interpersonal relationships, the climate, the identification of an organizational work team and the behavioral patterns among the members involved. Next, we will move on to the characteristics and advantages of teamwork in organizations. We will present how group work is formed and characterized, how we can identify it in organizations and their stages of formation. The differences between teamwork and group work in organizations will be shown, and finally best practices and ways to lead a team.

Keywords: Team work. Team Leadership. Group.

Introdução

Quando falamos em equipe e grupo pensamos, mesmo que por instantes, na igualdade das duas partes. Porém, existem características que diferenciam estes dois tipos de convívio sociais. Embasados neste pensamento, de como diferenciar equipe de grupo, apresentaremos as singularidades e o modo de agir dos membros de cada categoria.

Este trabalho tem por objetivo diferenciar o trabalho em equipe do trabalho em grupo nas organizações, além de apresentar as melhores práticas de liderar uma equipe de alto desempenho. Seja por motivos particulares, coletivos e até mesmo de socialização, torna-se importante a troca de informações para a constante evolução de cada grupo formado diante de nossas necessidades. No entanto, os grupos formados possuem objetivos diferentes, o que impacta na atuação e nos interesses de cada membro inserido nesses dois tipos de convívio.

É importante para o líder, que se encontra como símbolo dentro de uma equipe, saber reconhecer as capacidades de cada membro, assim como entender a maneira de aplicar os conhecimentos e habilidades que imperam sobre cada indivíduo na busca de melhores resultados.

¹ Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSSELVI – Rodovia BR 470 – Km 71 – nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 E-mail: luiz.pitzer@uniasselvi.com.br; jeferson.favero@uniasselvi.com.br

Uma boa equipe possui um bom líder, e este deve conhecer o quanto seu posto influencia nos demais membros que estão a sua volta.

A liderança, de forma geral, carece de percepções para diferenciar o trabalho em equipe do trabalho em grupo; esta pesquisa contribuirá para sanar estas dúvidas. A área de Gestão de Pessoas se configura como um belo desafio para Administração nas organizações. Baseada nisso, esta pesquisa Bibliográfica buscou obras com este tema a fim de enriquecer este artigo.

Trabalho em equipe nas organizações

É comum entre artistas, cantores e músicos uma certa idolatria por parte de seus públicos, recorrente de algo que tenham ou estejam fazendo. Percebemos que ocorre uma superestimação entre certos grupos de pessoas. Porém, suas obras ficam vagas quando não existem mais pessoas envolvidas em seus projetos, pois sozinhos não conseguiriam alcançar algo com tamanha grandeza e longevidade. Maxwell (2008) diz que a nossa sociedade superestima indivíduos solitariamente capazes.

Para Hardingham (2000), no contexto organizacional, o trabalho em equipe pode ser entendido como um conjunto de pessoas ou de departamentos que unem esforços em busca de um objetivo comum. Assim, é essencial que a sinergia seja aplicada como o esforço simultâneo entre os membros, visando resultados a partir do esforço coletivo. “Pense em seu grupo de trabalho. Há algum objetivo comum? É preciso que vocês todos trabalhem em conjunto para poder alcançá-lo? Caso a resposta seja afirmativa, esse grupo se caracteriza como uma equipe” (HARDINGHAM, 2000, p. 9).

Quando pesquisamos sobre quais singularidades se encontram no contexto das equipes, Cohen (2003) indica-nos que o trabalho em conjunto é o que mais se destaca por trazer um significado e um objetivo comum, percebido por todos os membros do ambiente. Conforme Hardingham (2000), a equipe é retratada diante de esforços realizados em conjunto, em que todos os membros tenham consciência de um determinado objetivo.

Assim, o ambiente composto por pessoas que pouco agregam com inteligência e conhecimento não é construído de maneira ágil e prática, dificultando as operações que se fazem presentes no decorrer das atividades. Para Chiavenato (2015), as pessoas que compõem as organizações devem ser fontes e inteligentes para que o sistema possa operar de maneira esclarecida e objetiva.

Em equipes de trabalho, as atividades são desenvolvidas de maneira conjunta entre os membros e todos devem entender como cada uma delas funciona. Chiavenato (2016) menciona que as equipes são formadas por colaboradores multifuncionais que trabalham de modo colaborativo, compartilhando as tarefas responsáveis. Assim, os resultados e alcances das metas são avaliados por todos os membros.

Dessa forma, as equipes desenvolvem maneiras e parcerias singulares de trabalhar quando comparadas com grupos de trabalho, pois seus objetivos ficam mais claros. A descrição a seguir mostra as principais características de equipe de trabalho.

Os principais atributos de equipes de alto desempenho são, geralmente: (1) participação: todos os membros da equipe estão fortemente comprometidos com o *empowerment* e autoajuda mútua; (2) responsabilidade solidária: todos os membros sentem-se responsáveis pelos resultados do desempenho da equipe; (3) clareza: todos os membros compreendem e apoiam os objetivos da equipe. (4) interação: todos os membros se comunicam dentro de um clima aberto e confiável; (5) flexibilidade: todos os membros querem mudar e melhorar continuamente o desempenho da equipe; (6) focalização: todos os membros são dedicados a alcançar as expectativas do trabalho e os objetivos da equipe; (7) criatividade: todos os talentos e ideias são usados para ajudar a equipe a encontrar sempre novas soluções em inovação no trabalho; (8) rapidez: todos os membros atuam prontamente sobre os problemas e aproveitam as oportunidades (CHIAVENATO, 2016, p. 56).

O trabalho em equipe, conforme a citação mostrada, é de fato muito complexo e exige companheirismo e envolvimento por parte das pessoas que compõem o ambiente. Por isso, é fundamental que a organização invista em treinamento e desenvolvimento de pessoas, pois assim terá o caminho para o sucesso com o capital humano, situação almejada por qualquer organização (CHIAVENATO, 2016).

A seguir, apresentamos as vantagens de se incorporar equipes de trabalho nas organizações, conforme (HARDINGHAM, 2000):

- O trabalho em equipe é fruto de energia e criatividade coletiva. A interação dos membros se torna comunicativa de modo a agregar valor, de forma amigável, sem a presença de disputas.
- O trabalho em equipe incentiva as pessoas a se sentirem parte de uma construção em que possuem importância para a sustentação, trazendo sentimento de completude.
- O trabalho em equipe agrega senso crítico para resoluções de problemas, ideias para aprimoramento dos processos, senso de comunicação e interação em prol de seu desenvolvimento.

Diante das vantagens apresentadas fica evidente que o trabalho em equipe melhora os resultados do departamento que se utiliza da equipe, trazendo satisfação profissional para os colaboradores envolvidos.

Trabalho em grupo nas organizações

A socialização se faz presente na vida do ser humano desde os primórdios, através da interação. Chiavenato (2015) orienta que os seres humanos são sociáveis, possuem interesses inerentes a sua existência e estabelecem vínculos e trocas de informações com os outros seres humanos.

Os grupos podem ser identificados quando duas ou mais pessoas se relacionam e buscam por objetivos, nem sempre seguindo a mesma linha de raciocínio. Bruning, Raso e Paula (2015) definem grupo como a junção de dois ou mais elementos que buscam alcançar metas, sendo que podem ser pessoais (cada elemento tem o seu próprio incentivo para participar do grupo) ou divididas (os elementos do grupo possuem metas semelhantes) através da interação pessoal.

Nas organizações, os grupos apresentam quatro fases de formação, sendo que cada membro representa uma parte da construção deste grupo. Nestas quatro fases é possível perceber a presença da sinergia aumentando entre os membros. Conforme o tempo passa, o grupo ganha maturidade profissional e pessoal para atuar nos objetivos destacados. Um ponto a se destacar é o papel de conciliador do gestor do grupo. Segundo Chiavenato (2015), existem quatro dife-

rentes estágios na formação de um grupo (formação, tormenta, normalização e desempenho) e um agente paliativo como um líder ou gestor, disponibiliza-se a ajudar na formação de metas em comum e no direcionamento das tarefas de seus membros:

- a) Formação: parte inicial em que os membros ingressam no grupo por necessidade ou em função do trabalho. Liderança, propósitos e estruturas se mostram em desenvolvimento ao passo em que os membros conhecem as características de cada colega.
- b) Tormenta: os participantes ainda estão resistentes com o poder do grupo como um todo, pois há efeitos sobre a singularidade de cada membro. Conflitos sobre a sua formação, procedimentos e métodos são contestados pelos membros que se utilizam de soluções e estratégias para resolvê-las.
- c) Normalização: estágio em que o companheirismo se torna comum entre os membros e estes se reconhecem no ambiente grupal em que estão inseridos. No final, o grupo se torna estruturado de maneira que as expectativas de cada membro se tornam comum entre todos.
- d) Desempenho: a disposição do grupo já entra em acordo com todos os participantes, assim os resultados melhoram ao passo de cada tarefa executada.

Segundo Caproni (2002), o grupo é formado pelas necessidades de cada membro em razão de dinheiro ou realização pessoal, é nesta etapa que ocorre também a socialização entre os membros. Depois, acontece a adaptação, com as características de cada um e questionamentos alavancados na medida em que os procedimentos são repassados pelo gestor. Posteriormente, ocorre a etapa de interação sinérgica e os membros reconhecem que suas tarefas representam um objetivo único para a equipe. Por fim, temos a etapa em que os participantes se consideram peças-chave para o funcionamento da equipe, assim, são obtidos resultados significativos à medida que cada atividade é executada.

O grupo de trabalho que detém um alto índice de sinergia obtém bons resultados para suas metas e para os objetivos da organização. Para Caproni (2002), sinergia tem início no desempenho comum das partes e supera o desempenho do melhor membro do grupo, pois o conjunto é mais elevado do que a somatória dos membros. Essa elevação é reconhecida como **ganho de processo**. Ao contrário, em grupos de produtividade precária, o esforço coletivo não agrega produtividade ao todo, e pode até mesmo obter resultados piores do que se a tarefa fosse atribuída a um único membro. Essa diminuição de desempenho é denominada **perda de processo**.

Deste modo, quando o grupo possui interação simbólica entre os membros, possui grandes chances de se tornar uma equipe, pois objetividade, clareza, envolvimento e participação se inseriram naquele ambiente profissional. A sinergia aplicada em um grupo de trabalho tem seu significado representado conforme a seguir:

O sistema funciona bem quando apresenta conectibilidade suficiente para que todas as partes – os subsistemas –, estejam perfeitamente interligados entre si, de modo que qualquer alteração em alguma delas repercuta em todas as demais. Isso proporciona o chamado emergente sistêmico: sinergia (do grego *sin* = junto + *ergos* = forças), que significa que o produto do sistema como um todo é maior do que a soma dos produtos de suas partes. [...] É a chamada entropia, um fenômeno que provoca a desintegração do sistema ou sua completa ruptura (CHIAVENATO, 2015, p.72).

Entre as palavras do autor percebemos que o chamado “espírito de equipe” surge do companheirismo entre os membros, e atua sobre o objetivo geral da equipe levando em consideração as tarefas de cada integrante. Ao contrário, quando o companheirismo não se faz presente, o “espírito de equipe” sai de cena e entra individualidade, ocasionando perda de produção.

Conforme Bruning, Raso e Paula (2015), as organizações adotam grupos do tipo formal, estabelecidos pela sustentação institucional, isto é, as instruções de como cada colaborador deverá exercer suas tarefas, qual horário deverá cumprir, com quem irá se relacionar e de quem deverá seguir as ordens serão fornecidas pela empresa.

Nesses grupos formais a conduta a ser utilizada pelo colaborador deve ser a mesma oriunda da orientação da empresa, os grupos formados apresentam regras a seguir diante do que é instruído pela diretoria. Em razão disso, o grupo não possui liberdade para tomar rumos diferentes dos da empresa, pois isso significaria desvio de conduta, situação em que o gestor deve apaziguar, de maneira parcial, para que o grupo não perca as regras informadas no início de sua formação. Assim, surge a necessidade de se adaptar ao ambiente e colaborar de modo participativo com os objetivos da empresa.

Diferenças entre equipe e grupo nas organizações

Para Hardingham (2000), a natureza do ser humano é se relacionar com outras pessoas para o seu desenvolvimento pessoal e, por este motivo, insere-se em meios de relacionamento como grupos de trabalho, de amizade, projetos sociais, entre outros. No entanto, existem diferenças entre esses tipos de convívio sociais como objetivos, valores, culturas, maneira de atuação etc.

De acordo com a pesquisa de Hardingham (2000), as pessoas observam pouca correspondência entre as equipes de trabalho em que se situam e os grupos clássicos como a igreja, times de futebol, grupos de dança. Elas geralmente definem que esses contextos se encontram fora de uma verdadeira equipe e que alguns membros não se importam com o espírito de equipe.

Visto que em grupos informais não há esforços coordenados entre os participantes, os objetivos de cada membro são diferentes, sua liderança não é compartilhada por todos, essas características fazem com que os integrantes não se considerem como uma equipe. Com as diferenças difíceis de serem percebidas entre os grupos sociais, é comum a incerteza ao se diferenciar um grupo de uma equipe. A seguir, conheça algumas dessas distinções.

O grupo de trabalho possui um forte e único líder, enquanto a equipe tem papéis compartilhados de liderança; o grupo de trabalho apresenta responsabilidade individualizada, enquanto na equipe, a responsabilidade é simultaneamente individual e mútua; o propósito do grupo de trabalho é o mesmo da organização, enquanto a equipe possui um propósito específico; no grupo de trabalho há produtos de trabalho individualizados, enquanto na equipe, produtos de trabalho coletivos; o grupo de trabalho utiliza reuniões eficientes, enquanto a equipe encoraja reuniões abertas e constantes, direcionadas para solução de problemas; o grupo de trabalho mede a eficácia de maneira indireta, como desempenho financeiro dos negócios globais, enquanto a equipe mede desempenho de maneira direta, pela avaliação dos produtos de trabalho coletivos; o grupo de trabalho discute, decide e delega, enquanto a equipe discute, decide e faz o trabalho real (CHIAVENATO, 2015, p.74).

De fato, grupo e equipe possuem diferenças muito específicas, porém nem sempre perceptíveis. Para diferenciar esses dois conceitos, deve-se ter em mente que o trabalho em grupo visa o desempenho individualizado, ao passo que a equipe de trabalho almeja o desempenho coletivo, tendo a liderança dividida em todas suas partes (HARDINGHAN, 2000).

No contexto organizacional, grupos e equipes se fazem presentes o tempo todo, no entanto distinguir se a nossa participação é de uma ou de outra, mostrará quais as nossas características e como podemos atuar de forma a agregar para o desenvolvimento deste convívio social. “O objetivo ou objetivos comuns fazem a diferença entre um grupo e uma equipe. Assim, dentro de uma organização, existem diversas equipes e diversos grupos e, a qualquer momento, cada um de nós pode pertencer a vários grupos ou equipes” (HARDINGHAN, 2000, p.9-10).

Diferentemente do grupo, a equipe possui uma ação conjunta de cooperação e todos trabalham com um mesmo propósito, superando os interesses pessoais.

Liderança de equipes

Na história da evolução humana tivemos diversos exemplos de lideranças marcantes. Não foi por acaso que essas pessoas mostravam qualidades que as diferenciavam das demais, tornando-se destacadas entre os demais seres humanos.

Podemos refletir a respeito de algumas pessoas que se tornaram reconhecidamente bons líderes em sua época. Vejamos alguns exemplos: Jesus Cristo; Átila, o Huno; Napoleão; Getúlio Vargas; [...]. Mas, afinal, por que estas pessoas se tornaram líderes em sua época e ainda hoje são conhecidas pela maioria de nós? São reconhecidas devido às qualidades pessoais que os tornaram diferentes de qualquer outra pessoa em sua época (SARTOELLI; CARVALHO, 2009, p.16).

As características psicológicas de cada colaborador diferenciam o nível de motivação que recebem do líder e o seu compromisso com a equipe. Desta perspectiva, diz-nos Chiavenato (2015, s.p.) que “as pessoas nascem com diferentes níveis de empatia que podem favorecer profundamente a condição de liderança, mas o importante é que a inteligência emocional pode ser aprendida”.

Para que o trabalho em equipe aconteça é necessário que o líder tenha impulso para incentivar seus colaboradores a despertar a motivação que ainda não é realidade, mas, diante da disposição do líder, ocasiona-se a disponibilidade para do liderado. (OLIVEIRA NETO, 2012)

Uma premissa para o trabalho em equipe é o nível de motivação do líder e dos demais membros do grupo, fator que influenciará, decisivamente, a predisposição psicológica para as atividades, assim como o comprometimento de cada um e de todos. (OLIVEIRA NETO, 2012)

O líder tem papel fundamental no estabelecimento e fortalecimento da cultura de sua equipe. Os gerentes passam bastante tempo ajudando a provocar comportamentos mais eficazes por parte das pessoas que gerenciam: motivando, persuadindo, apoiando, convencendo, fortalecendo, encorajando, envolvendo. Mas, talvez tudo isso possa ser resumido se dissermos que, no papel de liderança, os gerentes ajudam a trazer à tona a energia que existe naturalmente dentro das pessoas. Segundo Oliveira Neto (2012), os gerentes que, de fato, atuam como líderes procuram formar uma equipe com pessoas talentosas, que tenham contribuições a dar. Também procuram se dedicar aos trabalhos, considerando as contribuições dos membros da equipe, que tendem a retribuir, atuando cada vez mais e melhor.

Para Donnellon (2006), as equipes lideradas de maneira efetiva possuem características que as diferenciam das demais equipes ou grupos, assim, o líder deve reforçar que a colaboração, o objetivo coletivo, a clareza das tarefas designadas e a pró-atividade de cada membro é importantíssimo para o bom funcionamento da equipe.

A seguir, algumas características presentes em equipes produtivas, conforme mencionado por Donnellon (2006):

- a) os membros concordam com os objetivos e se comprometem em relação a eles. Quando possível, participam do estabelecimento de objetivos específicos e realistas;
- b) os objetivos da equipe são mais importantes do que os objetivos individuais;
- c) os membros compreendem claramente seus respectivos papéis e alternam as responsabilidades conforme seja necessário;
- d) os membros são receptivos a novas ideias e há outras perspectivas e em relação aos riscos assumidos.

Segundo Vergara (2006), os gestores de uma empresa precisam se tornar líderes de verdade para que a alta performance seja mantida. Ao empoderar e treinar os colaboradores, a liderança efetiva acontece. Líderes de equipes de alto nível precisam estar preparados para: delegar; fornecer feedbacks realistas; comunicar e preparar novos multiplicadores de informação; ensinar e aprender, pensando no melhor para a empresa; inovar e aceitar novas ideias; formar líderes.

Essas são algumas das características esperadas do gestor de uma equipe diferenciada. Com esse tipo de cultura, a competência passa a pautar todas as ações adotadas em relação aos funcionários, uma vez que a cultura de alta performance não pode ser confundida, de forma alguma, com autoritarismo ou regimes de trabalho baseados em poder.

A liderança não deve ser confundida com direção ou com gestão. Um bom executivo deve ser necessariamente um bom líder. Entretanto, o líder nem sempre é um executivo. Na verdade, os líderes devem estar presentes na organização para constituir uma liderança de lideranças em todos os seus níveis hierárquicos (CHIAVENATO, 2015, p. 233).

Para Vergara (2006), os líderes são plenos quando deixam de ser gestores ou diretores, segregando os objetivos organizacionais para que não interfiram no objetivo da equipe, passando a serem líderes que têm no objetivo da equipe o principal objetivo dentro da organização, formando seus liderados com a mesma linha de raciocínio.

Considerações finais

Entende-se que a diferenciação entre trabalho em equipe e trabalho em grupo se encontra por meio do objetivo proposto x aceitação dos participantes. A consciência coletiva de produção é uma característica encontrada nas equipes, enquanto que no grupo se percebe mais a atuação individual.

Também foi percebido que equipes apresentam rendimento maior quando orientadas por um líder autêntico, que incentiva as qualidades de seus colaboradores, motiva e encoraja, sendo um parceiro de contribuição para o alcance dos objetivos da equipe. Para que se mantenha ou evolua o rendimento da equipe, torna-se importante que o líder interaja continuamente com seus liderados, motivando e estimulando condutas que repercutem na produção.

A personalidade de um líder nos remete e motiva a fazer novas pesquisas, pois ao analisar exemplos aqui apresentados percebe-se que, além de carisma, possuem uma elevada auto-estima e parecem anteceder os fatos importantes ao processo.

Derivada desta pesquisa cabe uma nova que poderá aprofundar dois importantes aspectos: perfil psicológico de um líder e o processo de aprendizagem e desenvolvimento de uma liderança.

Equipes e grupos se fazem presentes no contexto social do ser humano, porém diferenciar esses dois tipos e compreender a melhor forma de liderar são temas ainda ausentes do entendimento do público em geral. Assim, apresentamos essas diferenciações e definições para avançarmos na compreensão de quando fazemos parte de um grupo ou de uma equipe e qual o papel da liderança nestas situações.

Referências

BRUNING, C.; RASO, C.; PAULA, A. **Comportamento organizacional e intraempreendedorismo**. Curitiba: Intersaberes, 2015.

CAPRONI, J. P. **Treinamento gerencial**: como dar um salto significativo em sua carreira profissional. São Paulo: Makron, 2002.

CHIAVENATO, I. **Desempenho humano nas empresas**: como desenhar e avaliar o desempenho para alcançar resultados. São Paulo: Manole, 2016.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. São Paulo: Manole, 2015.

COHEN, A. R. **Comportamento organizacional**: conceitos e estudo de caso. Rio de Janeiro: Campos, 2003.

DONNELLON, A. **Liderança de equipes**: escolha sua equipe, comunique as metas, defina as funções. Tradução Eduardo Lasserre. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

HARDINGHAM, Alisson. **Trabalho em equipe**: agindo pelos mesmos motivos; convivendo com erros e acertos; contando com as habilidades de um líder. São Paulo: Nobel, 2000.

MAXWELL, J. C. **As 17 leis incontestáveis do trabalho em equipe**: descubra os segredos para o desenvolvimento de equipes vencedoras. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

OLIVEIRA NETO, Leopoldo Antônio de. **Competências gerenciais**: Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

SARTORELLI, J. B; CARVALHO, M. S. L. **Princípios de liderança e gestão de equipe**. 2009. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/380784386/Principios-de-Lideranca-e-Gest-1>. Acesso em: 2 set. 2019.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**: São Paulo: Atlas, 2006.

UTILIZAÇÃO DO MASP NO SETOR DE PRODUÇÃO INDUSTRIAL: fábrica de papel e celulose

Use of MASP in the industrial production sector: paper and cellulose factory

Mikael Pereira de Jesus¹

Valéria Costa¹

Resumo: Este trabalho é elaborado a partir de um estudo de caso com base na ferramenta MASP, um método de solução de problemas criado de acordo o ciclo de melhoria contínua PCDA, visando minimizar ao máximo a quebra de equipamentos em uma fábrica de papel e celulose. Em sentido estrito, trata-se de uma bomba que atua no processo de alvura da polpa, esta que é utilizada na fabricação de papel e celulose. Com a definição e análise do problema, é possível estabelecer padrões a serem utilizados. A metodologia utilizada se refere às abordagens prática e bibliográfica através da literatura existente acerca do tema e uma visita técnica, proporcionando o enriquecimento na criação do trabalho. É possível concluir que, com a aplicação do modelo de ações combinadas, torna-se mais fácil detectar os problemas, levantando a causa e dando vez a ações imediatas e corretivas.

Palavras-chave: MASP. Ciclo PCDA. Gestão da produção industrial.

Abstract: This work was elaborated from a case study based on the MASP tool, which is a problem solving method created according to the PCDA continuous improvement cycle, aiming to minimize the equipment breakdown in a pulp and paper mill. Strictly speaking, it is a pump that acts in the process of whitening the pulp that is used in the manufacture of pulp and paper. With the definition and analysis of the problem it was possible to establish standards to be used in order to extinguish the damage. The methodology used is the practical and bibliographical approach, through the existing literature on the subject as well as technical visit which provided the enrichment in the creation of this work. It was possible to conclude that the application of the combined action model made it easier to detect the problems, raising the root cause of them and enabling them to propose immediate actions and corrective actions.

Keywords: MASP. PCDA cycle. Industrial production management.

Introdução

As indústrias de produção visam manter a qualidade dos produtos e com o mínimo de perdas possíveis, mas há fatores externos que, eventualmente, podem ocorrer, causando uma interferência no planejamento, provocando baixa na produção e prejuízos. De acordo com Soares (2014), as sinergias de produtividade, qualidade e custo, quando atingidas, resultam em um expressivo diferencial competitivo, mas a sua obtenção trilha pela existência e pelo efetivo controle dos processos internos e externos da empresa.

Analisando a produção das empresas de papel e celulose, pode-se constatar que, durante o processo de produção do papel, podem ocorrer vários desvios que causam defeitos e imperfeições no produto final, gerando perdas. Surge, então, a necessidade de aplicação de ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos industriais, em busca de melhorias e manutenção de resultados. Assim, vem o MASP (Metodologia de Análise e Solução de Problemas). O método é desenvolvido seguindo a melhoria contínua. Os objetivos são eliminar a probabilidade de anomalias e garantir o aumento da qualidade e do desempenho dos processos (CAMPOS, 2004).

¹ Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSSELVI – Rodovia BR 470 – Km 71 – nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 E-mail: luiz.pitzer@uniasselvi.com.br; jeferson.favero@uniasselvi.com.br

O MASP é formulado para encontrar e solucionar problemas ou estabelecer a melhora em um processo. Assim, pode ser utilizado de forma simultânea em vários setores, visto que um problema pode estar entrelaçado em diversas áreas, de forma que são necessárias a atuação e organização dos colaboradores, desde as etapas iniciais até o fim, para que seja obtido um resultado satisfatório. A análise do processo é utilizada tanto na rotina como no gerenciamento interfuncional da empresa. No caso, basta considerar a nova meta proposta como o “problema” e a análise de processo é utilizada para localizar as causas fundamentais que devem ser alteradas (CAMPOS, 2004).

O MASP permite ao gestor/profissional envolvido tomar decisões com base em fatos e dados anteriormente comprovados como causas das anomalias (WERKEMA, 1995). É uma ferramenta científica desenvolvida com propósito de atuar contra uma situação indesejável ou para melhoria da condição atual de um processo produtivo. As situações são identificadas, tratadas e melhoradas por meio de etapas sequenciais (ARIOLI, 1998).

O trabalho tem como objetivo utilizar todas as etapas do MASP para solucionar a quebra corriqueira de um equipamento específico, utilizado no processo de fabricação de papel e celulose. É preciso avaliar a eficiência do método na solução de problemas nas mais variadas áreas de produção industrial. Em sentido estrito, trata-se da bomba utilizada no processo de alvura da polpa de celulose.

Fundamentação teórica

É nítido perceber que, nos dias atuais, não é observado apenas o controle da produção ou observada a utilização de ferramentas e métodos de gestão, mas também o gerenciamento que busca a eficiência organizacional. Para haver um bom controle de qualidade, é necessário projetar, desenvolver, produzir e comercializar um produto de qualidade, de forma que os gastos estejam controlados. O controle de qualidade é um processo que surge no decorrer das operações para evitar ou corrigir eventos indesejados ou inesperados.

Conforme Juran (1992), as metas de qualidade são consequências das necessidades humanas ilimitadas e a capacidade de uma indústria de satisfazer tais necessidades.

MASP

O método é utilizado para solucionar os mais diversos problemas. Sua utilização proporciona às organizações um processo de gestão voltado para ações corretivas e preventivas, detectando os problemas e propondo ações como foco na melhoria contínua (ISHIKAWA, 1993).

Traz duas grandes vantagens em sua estrutura, possibilitando a solução dos problemas de maneira científica e efetiva. Ainda, contribui na resolução dos problemas específicos de cada pessoa. Portanto, são usadas ferramentas de qualidade que são apresentadas de distintas maneiras e padronizadas por Campos (2004) de uma forma estruturada em uma sequência.

São oito as etapas do MASP:

Identificação do problema: Definição clara do problema e do reconhecimento da sua importância.

Observação: Investigação das características específicas do problema com uma visão ampla e sob vários pontos de vista.

Análise: Descoberta das causas fundamentais do problema.

Plano de Ação: Concepção de um plano para bloquear as causas fundamentais.

Ação: Aplica-se o plano de ação para bloquear as causas do problema.

Verificação: Verificação da efetividade do bloqueio.

Padronização: Se o bloqueio for efetivo, adoção do procedimento elaborado no plano de ação para prevenção do reaparecimento do problema.

Conclusão: Recapitulação de todo o processo de solução do problema para trabalho futuro.

Materiais e métodos

São quatro as etapas do ciclo: *Plan* (Planejar); *Do* (Executar); *Check* (Checar); *Action* (Agir Corretivamente).

Figura 1. Descrição do ciclo PDCA.



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Com a base, foi realizado um estudo de caso, na Suzano, empresa fabricante de papel e celulose, localizada na cidade de Mucuri, no extremo Sul da Bahia. Houve visita técnica ao local de origem do problema abordado. Os intuítos eram identificar o problema e perceber que, com a utilização do MASP, poderão ser solucionados os problemas, com diminuição dos custos no processo de fabricação.

Esta pesquisa é, então, bibliográfica, experimental e um estudo de caso e é feita para seguir um esquema que depende do enquadramento teórico através da pesquisa bibliográfica de materiais já publicados, suas finalidades, experimentando formas de controle e checando seus efeitos exaustivamente, permitindo um amplo e detalhado conhecimento dos recursos disponíveis.

A revisão literária é feita através de uma pesquisa em livros que são referências nas bibliotecas da região. Destacamos a obra de Campos (2004), sendo um dos primeiros autores a tratar sobre o tema produzido em território nacional no ano de 1992. Sua obra é utilizada como base conceitual para confecção deste trabalho. Ainda, realizadas consultas de palavras-chave, como “MASP” e “Gestão da Qualidade”, nos mecanismos de busca científica (base SCIELO, Google Acadêmico etc.).

Resultados e discussão

O objeto desta pesquisa foi o setor de alvura da polpa de celulose, na Fábrica da Suzano, localizada na cidade de Mucuri–Ba (BA). A função da bomba é transportar água para a polpa, fazendo com que sua consistência fique adequada para o recebimento de produtos químicos que cuidam do processo de branqueamento.

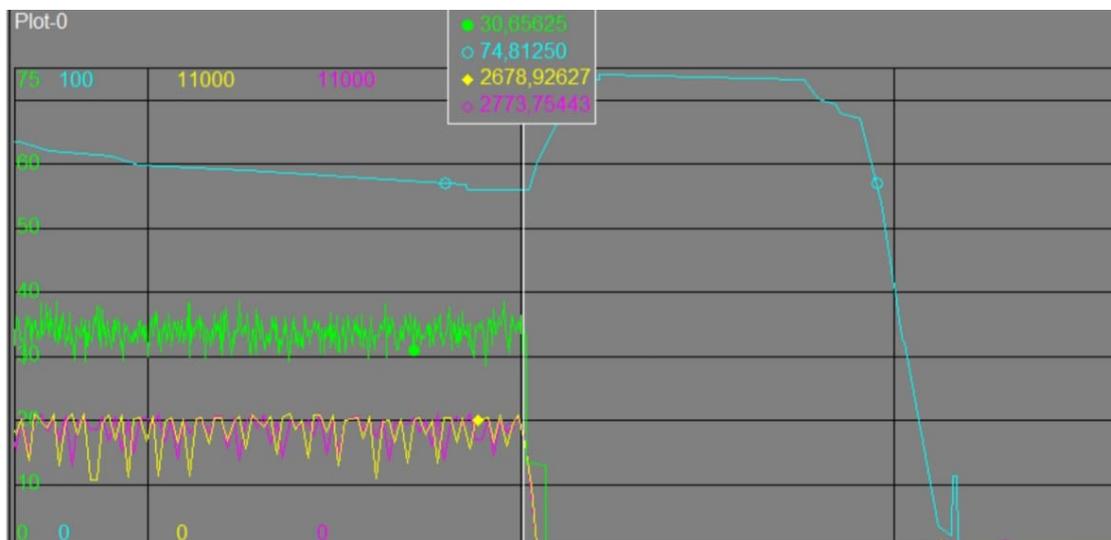
Aplicação do MASP

O equipamento vinha apresentando repentinas quebras devido à alta vibração causada pela má distribuição da quantidade de polpa de celulose no decorrer do processo. Com o mau funcionamento, o processo, além de mais demorado, causava prejuízos financeiros devido à maior quantidade de energia empregada e à maior quantidade de produtos químicos. Assim, a pesquisa foi instituída com base no sistema MASP, a fim de que fosse solucionado o problema da melhor forma possível, para que não existissem novas quebras no equipamento.

Observação

A produção, além de ser monitorada de forma manual, também utilizou um programa específico de monitoramento, possibilitando observação através do histórico de funcionamento. Ainda, foi possível perceber que, de acordo com o histórico de ocorrências da bomba (base SAP/OCR), esta foi apresentando um aumento do número de falhas nos últimos meses, caracterizadas por quebra do eixo entre motor e mancal da bomba.

Figura 2. Painel de controle da dinâmica de operação da bomba centrífuga.

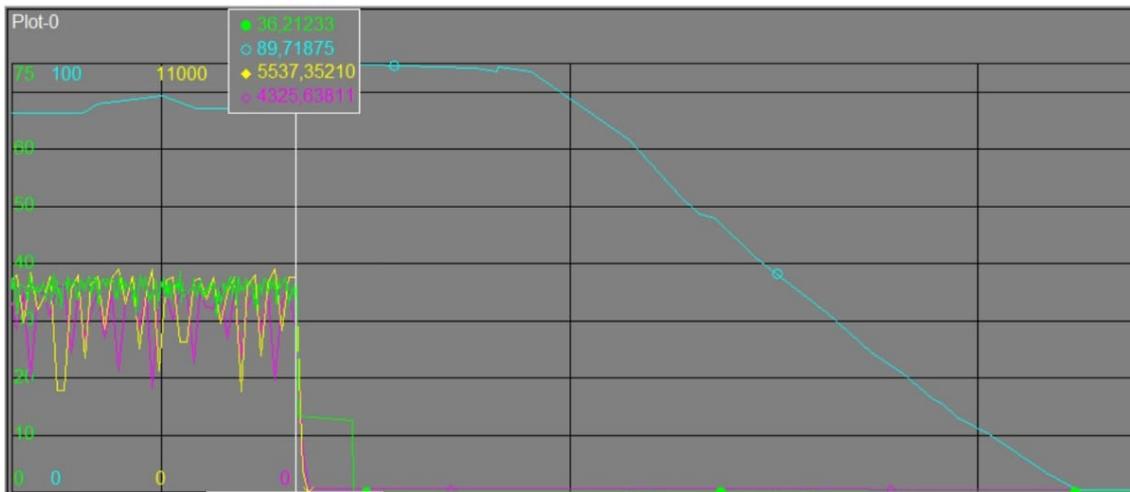


Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Figura 2. Legenda: Filtrado – Produção – Fluxo de lavagem D1- Fluxo de lavagem D2

A imagem fornecida pelo painel de controle mostra queda na produção.

Figura 3. Painel de controle da dinâmica de operação da bomba centrífuga.



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

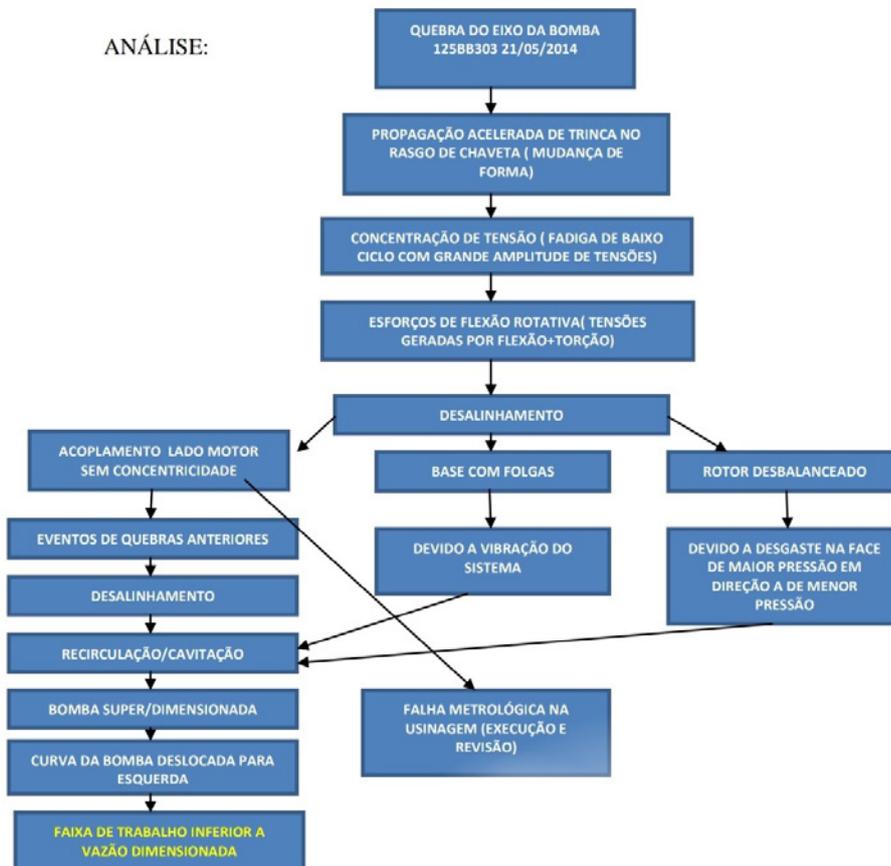
Figura 2. Legenda: **Filtrado – Produção – Fluxo de lavagem D1- Fluxo de lavagem D2**

Após a manutenção, houve uma mudança no histórico do funcionamento.

Análise

Instituída através de gráfico, foi feita a análise do funcionamento.

Figura 4. Análise do funcionamento da bomba



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Após realizada a análise, foi possível perceber quais as medidas que deveriam ser tomadas, de forma prioritária, para que fosse estabelecida e retomada a produção.

Plano de ação

Durante a produção de um plano de ação, foi necessário mapear o problema e utilizar a ferramenta 5W2H (O que, quem, quando, onde, por que, como e quanto custa).

Quadro 1. Plano de ação

5W`s 2H`s	Pergunta instigadora	Respostas obtidas
What/o que?	O que deve ser feito?	Instalação de By-pass
Who/quem?	Quem são os responsáveis pela ação?	Setor de Engenharia e melhoria de projetos
Where/onde?	Onde deve ser feito?	Gecel – Linha de Fibras
When/quando?	Quando deve ser feito?	Imediatamente
Why/por que?	Por que é necessário fazer?	O problema diminuiu a produção e aumentou gastos financeiros com produtos químicos.
How/como?	Como será feito?	Planejamento de tubulação, by-pass, pela manutenção de caldeiraria.
How much/quanto custa?	Quanto irá custar?	O custo adicional já era esperado pela empresa, visto que o equipamento já estava danificado.

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Ação

Foi iniciado o plano de melhoria com a troca da peça quebrada e instalação do by-pass, equipamento que deu a possibilidade de acoplar nova bomba ao equipamento. Se, por uma eventualidade, quebrasse uma, teria a outra para auxiliar na produção. Ainda, houve a diminuição da vibração, ruídos e danos por cavitação e redução da taxa de erosão por cavitação.

Figura 5. Instalação do by-pass e da nova bomba



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Verificação

Depois da descoberta das causas fundamentais, pôde ser desenvolvido e colocado em prática um plano para minimizar ao máximo o prejuízo e desperdício na produção e verificar constantemente a eficácia do controle. Foi elaborado com o intuito de propor algumas ações corretivas para o melhoramento do processo de reprodução através da ferramenta 5W2H. Os resultados foram positivos, pois houve uma melhora significativa no funcionamento do equipamento após a adoção dos planos de melhoria.

Padronização

A padronização dos processos ocorreu com a configuração simples e objetiva, ou seja, o operador seguiu o padrão de manuseio e liberação de produtos. Mensalmente, é solicitada e supervisionada a manutenção preventiva do equipamento. Os administradores estão felizes com a redução dos custos operacionais, visto que estes eram significativos para a empresa.

Conclusão

Após a aplicação do modelo de ações combinadas, ficou mais fácil detectar os problemas prioritários e secundários e agir na causa fundamental para minimizar o problema.

Considerações finais

O objetivo do trabalho foi alcançado, o que proporcionou a solução devida para o problema, com base no sistema MASP. A empresa de papel e celulose que enfrentava um problema corriqueiramente pôde melhorar sua produção sem maiores prejuízos. Contudo, além da mudança do equipamento, foi necessário que todos os colaboradores entendessem todo o programa que fora executado para, assim, ser alcançado um melhor funcionamento do equipamento.

Foi possível perceber a importância do planejamento na resolução de questões. Após uma completa análise do caso de acordo com o método MASP, chegou-se a um resultado satisfatório.

Este trabalho contribui para os estudos em gestão da produção industrial, visto que está atualizado e a literatura brasileira é escassa em relação aos temas em questão. É um caso prático e real, o que possibilita melhor conhecimento do método na prática.

Referências

ARIOLI, E. E. **Análise e solução de problemas**: o método da qualidade total com dinâmica de grupo. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

CAMPOS, V. F. **TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Ed. INDG Tecnologia e Serviços, 2004.

ISHIKAMA, Kaoru. **Controle da Qualidade Total: à maneira japonesa (What is total quality control?)**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JURAN, Joseph M. **A qualidade desde o projeto**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

SOARES, D. M. **Sistemas e métodos de qualidade aplicados na redução de perdas em indústria**. 2014. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0399_15.pdf>. Acesso em: 3 set. 2019.

WERKEMA, M. C. C. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.

UTILIZAÇÃO E APLICAÇÃO DO MÉTODO MASP

Use and application of the MASP method

Gabriel Gomes da Silva¹

Tiago Buzatto Storck¹

Resumo: Este artigo tem como objetivo analisar a aplicação dos métodos MASP e PDCA e suas ferramentas de qualidade, com o olhar voltado para sua realização final, podendo, assim, pontuar seus maiores benefícios no momento da real aplicação. Queremos, através da análise, encontrar quais são os principais resultados com a aplicação dos métodos e suas ferramentas. Para a realização da análise, é aplicado um estudo de prática documental acompanhado de um vasto estudo de campo em que encontramos diversos autores que servem de apoio para o embasamento deste artigo, tornando-o enriquecido de material, trazendo, assim, um resultado satisfatório de alto desenvolvimento na área de atuação e um aperfeiçoamento para a aplicação das ferramentas e métodos de melhoria contínua. Podemos analisar que, mesmo os métodos MASP e PDCA tendo sido desenvolvidos há algum tempo, ainda são utilizados em diversos sistemas de gestão, mostrando que são assertivos e eficazes, garantindo satisfação das companhias que fazem a sua utilização.

Palavras-chave: Solução de problema. Qualidade. MASP. PDCA.

Abstract: This article aims to analyze the application of the MASP and PDCA methods with their quality tools, with a view towards their final realization, thus being able to point out their greatest benefits at the moment of actual application. Through this analysis we want to find out what are the main results of applying the methods and their tools. For this analysis we applied a study of documentary practice accompanied by a vast field study where we found several authors who supported the background of this article, making it enriched with material that made it possible to be added to the already collected in the field, thus bringing a satisfactory result of high development in the field and an improvement in the application of tools and continuous improvement methods. We can analyze that even though the MASP and PDCA methods have been developed for some time, they are still used in several management systems showing that they are assertive and effective, ensuring satisfaction of the companies that use them.

Keywords: Problem solution. Quality. MASP. PDCA.

Introdução

Todo bom gestor deve possuir conhecimento, habilidades e atitudes que gerem resultado em sua forma de gestão e, para que cada uma das competências se mostre atuante, é necessário o desenvolvimento profissional, além do conhecimento de ferramentas e técnicas. Neste artigo científico realizado com aprofundamento e vivenciado na prática em uma empresa multinacional, em que a necessidade de uma manufatura robusta é inegociável e a necessidade e a segurança dos clientes vêm em primeiro lugar, é possível observar a importância das bases no fluxo interno de gestão.

A propaganda principal deste trabalho é o conhecimento da fundamentação teórica sendo inserida na prática e o quanto os métodos auxiliam em todas as áreas de atuação dentro da empresa, fazendo com que outras áreas, como a comunicação, estejam alinhadas. Outro ponto é a versatilidade da ferramenta utilizada em diferentes âmbitos dentro das companhias. Esta traz uma assertividade de ações e com resultados esperados.

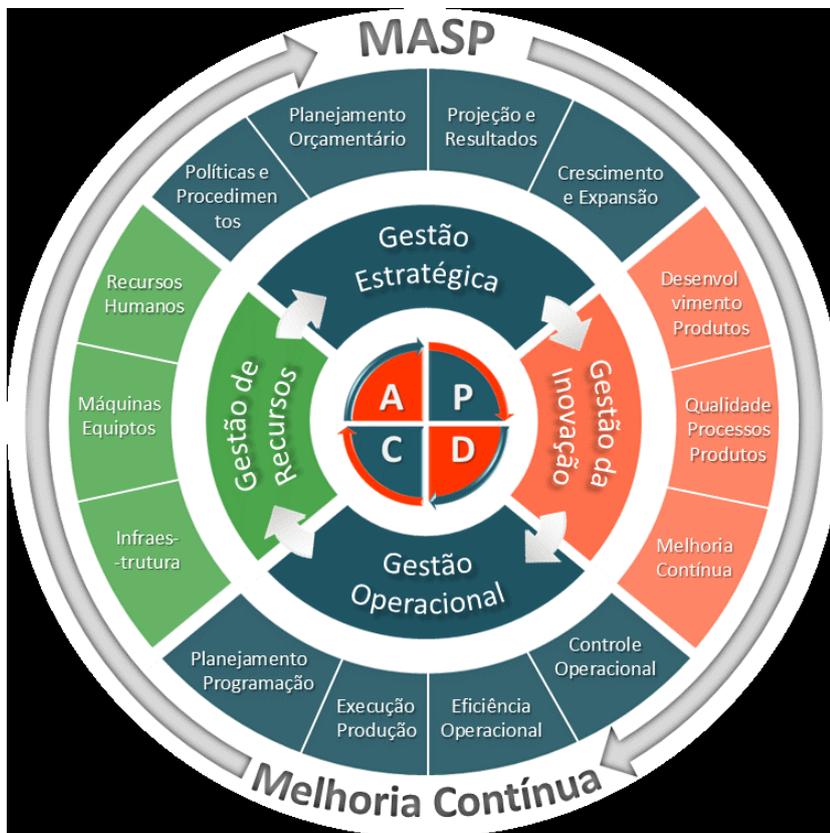
¹ Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSSELVI – Rodovia BR 470 – Km 71 – nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 E-mail: luiz.pitzer@uniasselvi.com.br; jeferson.favero@uniasselvi.com.br

Fundamentos MASP

Todo empresário busca a excelência da sua empresa em todas as áreas, porém, quando é encontrado um problema, há a procura pela solução imediata, sem a direção correta e o melhor método. Assim, segundo Souza (2010, p. 58), “utilizamos o MASP quando nos deparamos com algum problema. Contudo, o que é um problema? Problema é o resultado indesejável de um trabalho”.

A ferramenta é direcionada à análise da solução de problemas, com foco nas fases de processos. Cada etapa mostra uma ação proposta de melhoria para a resolução e eliminação do problema. Ainda, sua metodologia objetiva, na prática, a aplicação de ferramentas de qualidade, estruturando sua didática a partir da identificação do problema.

Figura 1. Ciclo MASP.



Fonte: <<https://www.mereo.com/pt/blog/metodologia-masp-solucao-de-problemas-e-qualidade-empresarial>>. Acesso em: 3 set. 2019.

Na figura, temos o ciclo MASP, unido ao PDCA, e sua estruturação para o auxílio do aplicador do método, dando uma ampla visão da sua metodologia. Sua aplicação é elaborada com diversas ferramentas introduzidas no seu passo a passo, tendo como objetivo a eliminação de problemas. Sua composição para a correta aplicação está dividida em oito fases: identificação do problema, observação, análise, plano de ação, ação, verificação, padronização e conclusão.

Identificação

É possível montar uma equipe que tenha conhecimento de metas e processos a partir das metas já estabelecidas. É preciso definir um problema de maior urgência para atuação e buscar uma estratégia para o melhor resultado.

Observação

A observação do problema é essencial para ser definido o próximo passo. Durante a observação, são necessários o levantamento de dados e a comparação com outro problema ou avaliação de outro profissional para definição de orçamentos etc.

Análise

Serão identificadas as principais causas do problema, e uma análise incorreta pode comprometer o andamento do processo. É preciso estar sempre focado no fundamento e nos testes do ponto de interesse.

Plano de ação

Após as descobertas das causas dos problemas, é definido um plano de ação. O plano de ação nada mais é do que fundamentar tudo o que se tem disponível até o momento, revendo orçamentos, ideias e estratégias, e criar algo que vai começar a gerar ações.

Ação

É a hora de “colocar a mão na massa”, executando o plano de ação. No momento, deve ser estipulado o profissional correto para cada ação e garantido o comprimento das tarefas de cada um.

Verificação

Após verificar as ações tomadas, deve ser realizada a junção dos dados de todas as atividades em partes quantitativas e qualitativas para conseguir gerar um Pareto ou comparativo de todos os itens.

Padronização

Sendo satisfatórias as ações, é chegada a etapa de criar um padrão, definindo um passo a passo para ações em relação ao problema abordado. Com a conclusão do padronizado, são garantidos treinamentos para a correta execução e um processo de fácil acesso, seja por planilhas, impressão etc. A fase também é importante para a disseminação de informação.

Conclusão

Tendo como objetivo do método MASP a eliminação do problema, na fase de conclusão é essencial certificar-se de que tudo está correndo dentro do esperado e que, se forem necessários ajustes, estes devem ser feitos o quanto antes, ou então a reativação do método, se assim preciso.

Embora as fases sejam aplicadas no MASP, também são aplicáveis no ciclo PDCA, pois tanto um quanto o outro são métodos de melhoria contínua, visando à eliminação de problemas gerados em ambientes que necessitam de gestão de qualidade.

Ferramentas que auxiliam o método MASP

Como exposto, vimos as fases de aplicação do método MASP, e como ele deve ser desmembrado. No entanto, em cada fase algumas ferramentas de qualidade são utilizadas dando maior certeza e registro do que o aplicador do método está fazendo. Cada ferramenta tem sua particularidade e, por isso, citaremos algumas ferramentas que podem auxiliar na aplicação.

Selene e Stadler (2012) afirmam que o método e a ferramenta, de uma maneira ampla e geral, trazem suporte para todo o sistema organizacional de gestão. O método é uma estratégia focada em atingir o objetivo desejado e a ferramenta é a maneira de aplicar. Então, o que, de fato, resolve os problemas nos processos de gestão produtivos e operacionais é o método, com a utilização correta das ferramentas. É importante ressaltar que as ferramentas de qualidade que serão passadas auxiliam, mas também podem ser usadas separadamente.

Quadro 1. Ferramentas de qualidade.

FERRAMENTAS DE QUALIDADE	DEFINIÇÕES
BRAINSTORMING	"Tempestade de ideias": Geração de muitas ideias para solução de um problema. Reúne-se uma equipe para gerar ideias para um determinado assunto em questão. É utilizada uma diversidade de opiniões para geração de ideias, estas que acarretam no desenvolvimento de uma solução do problema.
FOLHA DE VERIFICAÇÃO	Um formulário ou outro tipo de planilha ou folha para fins de anotação, sempre com informações concretas de período e eventos.
HISTORIOGRAMA	É um gráfico de frequência que tem o objetivo de ilustrar uma determinada informação. Mede quantas vezes há determinado valor, mas um ponto negativo é a falta de informação do período. É uma média estática.

FLUXOGRAMA	Uma maneira de entender todo o processo, abordando cada uma das etapas, fazendo, assim, uma representação gráfica sequencial desde a atividade mais simples até a mais complexa em um sistema de programação contínua.
DIAGRAMA DE CAUSA EFEITO	Ferramenta que aplica a razão causa efeito. O objetivo é propor uma visão mais clara do item a ser observado em suas variações, tais como matéria, mão de obra, método, máquina, medição e meio ambiente. Após a análise de causa efeito, é determinada uma causa possível.
DIAGRAMA DE PARETO	Também conhecido como gráfico de Pareto, tem sua essência na equiparação 80/20. 80% dos efeitos derivam de 20% das causas.
LEAN SIX SIGMA	Um sistema de manufatura enxuta no qual se concentra a eliminação dos desperdícios dentro de um processo produtivo.
FMEA	Análise de modo efeito de falha (FMEA). É um método de verificação da qualidade para a garantia de absorção do problema. Analisando cada ponto fraco e determinando o ponto de ação, é como uma auditoria para a eliminação do que está ou pode dar errado.

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Combinação dos métodos MASP e PDCA

O MASP e o PDCA, muitas vezes, andam juntos, pois seus métodos são parecidos. Contudo, há uma visão objetiva diferente, dependendo do seu local de aplicação. Por mais que os dois métodos compartilhem as mesmas ferramentas de melhoria contínua, análise etc., cada empresa é dirigida a um momento e a um local.

O foco principal do MASP é reduzir o número de não conformidades com um sistema de ações variadas, formando um processo sistêmico produtivo ou operante, já o PDCA visa à investigação de fatos, controle e efeitos. É composto pelas seguintes etapas: planejar (*plan*), executar (*do*), verificar (*check*), agir (*act*). Ainda, tem o compromisso de ajudar na gestão de processos internos.

Embora o conceito tenha sido desenvolvido para a gestão da qualidade, logo se percebeu que ele pode ser aplicado a qualquer tipo de gestão, podendo ser utilizado em toda e qualquer atividade da organização. É importante que todos utilizem a ferramenta de gestão no seu dia a dia de suas atividades, ignorando o autocontrole, o uso de dados gerados pelas medições por indicadores e a atitude preventiva (LU, 2015, p. 130 e 131).

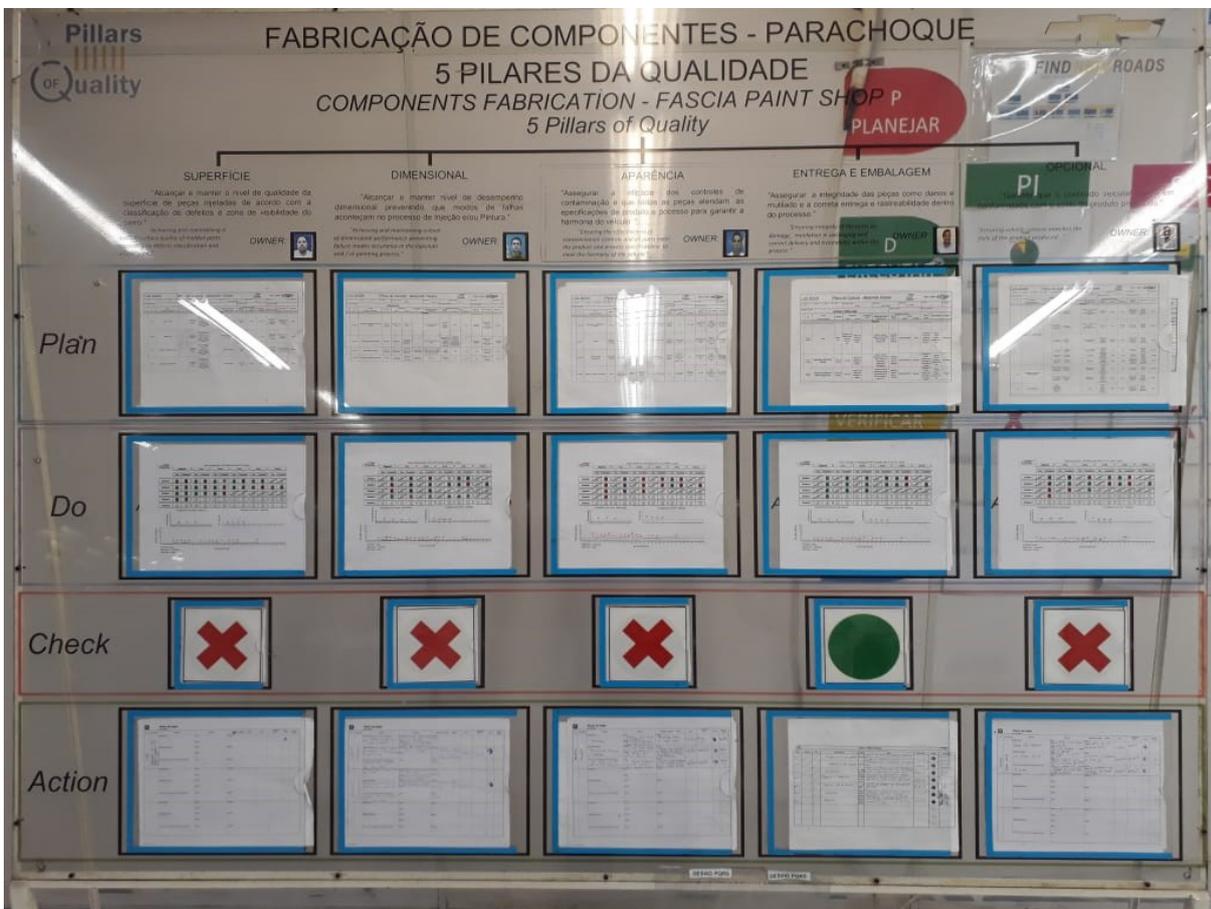
Como podemos observar, a utilização da ferramenta gera resultados satisfatórios e assertivos por intermédio de planejamentos e medidas. A questão é que a empresa necessita de processos sistêmicos que ajudem esta a alcançar suas metas e objetivos, sejam eles diários, mensais, semestrais ou a longo prazo.

Materiais e métodos

O artigo foi elaborado através de uma vasta pesquisa de campo na empresa General Motors, de janeiro a junho de 2019, durante o segundo turno de produção. Foi possível observar longas análises de aplicação do método MASP e PDCA no dia a dia de uma empresa, acompanhando a sua realidade.

Ainda, colhemos registros fotográficos que servem de base para nosso artigo, tornando a nossa fundamentação teórica muito próxima da realidade encontrada no contexto da linha de produção. Todas as imagens que mostraremos são de controles e ferramentas internas da empresa, que concordou e disponibilizou o material aqui mostrado. Por fim, vamos observar as diferenças de hierarquias, responsáveis pelos quadros e métodos mostrados.

Figura 2. Quadro de 5 pilares interno da General Motors.



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Na imagem anterior, temos um quadro de cinco pilares, fotografado na empresa General Motors. É um quadro de gestão interna, a nível de cargo, que utiliza o método PDCA. Tem as funções de controle e solução de problemas internos relacionados aos cinco principais defeitos encontrados no processo de auditoria de qualidade veicular.

Figura 3. Quadro BPD interno General Motors



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A figura anterior mostra os seguintes propósitos: (Plan): definir uma meta, por exemplo, meta de segurança zero acidentes; (Do): executar o plano de zero acidentes, controlando diariamente a segurança dos funcionários; (Check): verificar mensalmente se não houve algum item fora do zero acidentes durante o mês, realizando um fechamento mensal; e o (Act): caso a meta (Plan) sair do objetivo, é hora de agir e criar um plano de ação robusto que garanta que, no próximo mês, a meta seja cumprida conforme o esperado. O quadro é de responsabilidade da gestão de times menores de trabalho, estes que não englobam a área completa, focando no cumprimento e no controle das metas.

Dando continuidade ao estudo, foi elaborada uma pesquisa documental de cunho qualitativo, guiada por livros, além de vídeos da área com explicações do assunto e relatos de experiência. Durante as observações em campo, houve uma conversa com pessoas que vivenciavam situações diárias, que, no cotidiano, precisavam agir. Por fim, foi realizada uma pesquisa rica com conhecimento voltado à área dos procedimentos e ferramentas utilizadas dentro de um ambiente de produção diária, com procura por qualidade e excelência constante.

Resultados e discussão

Com a elaboração deste trabalho científico, vários fatos e situações nos levaram a um aperfeiçoamento dos conhecimentos já existentes, agregando e muito no âmbito profissional.

É preciso ter domínio de ferramentas e métodos que auxiliem a empresa a cumprir os diversos desafios diários. Mesmo que o processo seja complexo, sempre podemos utilizar técnicas e métodos para a garantia de uma melhor performance.

Ainda, foi possível entender a função do MASP e do PDCA, metodologias fundamentais para a preservação da qualidade, que têm o propósito de acabar com diversas falhas e problemas que dificultam a produtividade e a eficiência da produção.

Na nossa experiência de campo na General Motors, foi possível observar como as ferramentas são utilizadas separadamente. Independentemente do método, são usadas em diversas situações e sistemas. Além disso, é importante destacar o nível de conhecimento da empresa, com todos envolvidos, resultando no sucesso da utilização do MASP e PDCA e ferramentas aqui estudadas.

Considerações finais

Quando os métodos e resultados de melhoria continua são utilizados corretamente, geram caminhos e ideias para inovação e ações a serem tomadas através da utilização de ferramentas, possibilitando um resultado satisfatório. Às vezes, todo o processo não garante a excelência imediata, mas gera uma revisão e posterior eliminação dos problemas.

Mesmo com o total domínio das ferramentas, a utilização dos métodos não será eficaz sem a contribuição dos colaboradores envolvidos em sua aplicação. As pessoas são o alicerce para o sucesso de todo o processo. As ações expostas não fazem o trabalho acontecer, mas sim aqueles que trabalham, com total engajamento e foco na solução e objetivo final.

É possível concluir que, com a aplicação da ferramenta, a empresa atinge um outro nível de organização e padronização, gerando uma única linguagem de metas e processos, fazendo com que toda a companhia tenha lucro e resultados almejados.

Referências

BARROS, Elsimar; BONAFINI, Fernanda. **Ferramentas de qualidade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

BECKER, Keitty Aline Wille; GIOVANELA, Adriana; FURTADO, Leonardo. **Planejamento estratégico**. Indaial: Uniasselvi, 2016.

BUETTGEN, John Jackson. **Administração da produção**. Indaial: Uniasselvi, 2012.

LU, Shih Liu. **Prevenção e tratamento de não conformidades**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

RICHTER, Rosana; VICENZI, Tulio Klébler. **Fundamentos e teoria organizacional**. Indaial: Uniasselvi, 2016.

SELEME, Robson; STANDLER, Humberto. **Controle da qualidade, as ferramentas essenciais**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

SOUZA, Felipe Pires. **Engenharia da qualidade**. Indaial: Uniasselvi, 2010.

MERCADO DE TRABALHO

Job market

Jander Luiz Fantini¹

Abdo Halley Valente Francês¹

Resumo: Na antiguidade, tudo o que o homem necessitava era produzido por ele mesmo a partir da terra. Conforme a sociedade foi evoluindo, surgiu o conceito de propriedade privada. Os mais fortes ficavam com as terras e os mais fracos concediam sua força de trabalho para quem possuísse. O mercado de trabalho surgiu mais adiante, com a divisão das classes: burguesa e proletariado. A classe burguesa, objetivando maiores lucros, precisava ter à disposição trabalhadores que estivessem aptos à venda da sua força de trabalho. O cenário atual mostra que, de janeiro de 2017 até dezembro de 2018, o desemprego no Brasil seguiu em declínio. Só não continuou em declínio no último trimestre, que se encerrou em janeiro, por conta de janeiro ser um mês de muitas dispensas de trabalhadores temporários. No mercado de trabalho, a participação das mulheres sempre foi mais baixa e sempre existiram muitas diferenças entre os sexos, desde ocupações exercidas até os rendimentos médios.

Palavras-chave: Mercado de trabalho. Cenário atual. Participação das mulheres.

Abstract: In antiquity everything that man needed was produced by himself from the earth. As society evolved, the concept of private property emerged, where the strongest owned the land, and the weaker gave their labor force to those who owned it. The labor market emerges further with the division of classes: bourgeois and proletariat, where the bourgeois class, in order to make the most profits, needed to have at its disposal workers who were able to sell their labor force by employing them. The current scenario shows us that from January 2017 to December 2018, unemployment in Brazil continued to decline, and only did not continue to decline in the last quarter, which ended in January, because January is a month of many layoffs. temporary In this labor market the participation of women is lower than that of men and there are many differences between the sexes, from occupation to average income.

Keywords: Labor market. Current scenario. Women's participation.

Introdução

Com o desenvolvimento e o aprimoramento da sociedade surgiu o conceito de propriedade privada. O homem não trabalhou mais para produzir a partir da terra tudo que precisava para a sua subsistência. Quem não tinha posse de terras começou a vender sua mão de obra em troca de alimento e moradia.

A partir da Idade Média, com o surgimento da burguesia, com a relação capital *versus* trabalho, revelaram-se aspectos atuais. De um lado, a classe burguesa, tendo como objetivo produzir riquezas, gerando lucro; do outro lado, o proletariado, com sua mão de obra e necessidade de salário, formando uma dependência entre classes. Surgiu, assim, o mercado de trabalho.

Analisaremos a questão da inserção da mulher no mercado de trabalho, cujos dados sempre indicaram menores taxas de desemprego e menores salários em comparação aos salários dos homens.

Objetivo e Metodologia: Conceito de trabalho

Este trabalho tem como objetivo definir o mercado desde o conceito de trabalho, desemprego nos dias atuais, até a inserção da mulher nas diversas áreas.

¹ Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSSELVI – Rodovia BR 470 – Km 71 – nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 E-mail: luiz.pitzer@uniasselvi.com.br; jeferson.favero@uniasselvi.com.br

Para Marx (1980), o trabalho é uma atividade humana consciente, que permite ao homem transformar a natureza e a si próprio, modificando as relações produtivas e dando sentido ao mundo.

Conforme Jareno (2008), para que compreendamos o trabalho, suas relações com o homem, com a sociedade e com o mercado de trabalho, precisamos entender como o conceito de trabalho têm se atualizado até os dias de hoje.

Antigamente, o homem trabalhava para produzir tudo o que precisava: moradia, alimentos, roupas, tudo o que necessitava era produzido por ele a partir da terra. Conforme a sociedade foi se desenvolvendo e se aprimorando, surgiu a propriedade privada. O mais forte ficava com a terra e o mais fraco ficava sem ter onde executar seu trabalho. Então, os indivíduos que não possuíam terras começaram a conceder sua força de trabalho para quem possuísse. Surgiram, então, formas de trabalho. Geralmente, em troca do serviço prestado, eram recebidas moradia e alimentação (JARENO, 2008).

De acordo com Jareno (2008), a partir da Idade Média, surgiu, então, a burguesia, com a relação capital *versus* trabalho. Essas relações sociais, chamadas de capitalistas, têm como objetivo explorar o trabalho dos indivíduos que não possuem meios de produção. Assim, a partir da Revolução Industrial, o capitalismo apareceu como modo de produção social. Surgiram, então, duas classes: a do proletariado, sem os meios de produção, e a classe burguesa, com tais meios.

O trabalho, para os que não possuíam os meios de produção, assumiu um papel, usado para garantir a subsistência, pois, a partir da venda de sua força de trabalho o indivíduo recebia um salário, um pagamento mensal em moeda, trocado por mercadorias, alimentos, habitação etc. (JARENO, 2008). Por outro lado, a classe burguesa tinha como objetivo produzir riquezas, objetivando o lucro, sendo necessária a mão de obra do proletariado. Era formada, assim, uma relação de dependência entre as classes: uma depende do salário, e outra da mão de obra. Segundo o mesmo autor, o mercado de trabalho surgiu, então, da necessidade da classe burguesa de obter mais lucros, de ter trabalhadores à disposição aptos para a venda da força de trabalho a baixos custos.

Mercado de trabalho

Para Jareno (2008, s.p.), o mercado de trabalho “consiste no número de vagas disponíveis para serem ocupadas pelos trabalhadores que queiram vender sua força de trabalho”. Assim, o mercado de trabalho abrange ofertas e procuras, ou seja, disponibilidade e demanda de empregos, respectivamente.

Segundo Carvalho, Silva e Holanda (2006), há cinco fatores que estão ligados ao mercado de trabalho: a concorrência, as competências, a qualificação profissional, o lugar e a época, esta também chamada de tempo.

O principal fator ligado ao mercado de trabalho é a concorrência, causada pelo menor número de ofertas de trabalho. Essa concorrência, pela busca de uma vaga no mercado, é muito estressante, podendo causar prejuízos à saúde, à moral e à autoestima do trabalhador. Podem ser observadas, também, alterações dos padrões normais de ética na concorrência por uma vaga e no exercício da sua profissão.

A competência diz respeito à capacidade que um determinado indivíduo tem de cumprir as tarefas que as organizações exigem e, conseqüentemente, o mercado. Assim, não basta apenas o trabalhador requerer determinada vaga no mercado de trabalho, mas ter a capacidade profissional para exercer bem a função.

Ainda segundo Jareno (2008), a questão da qualificação profissional, que está ligada e relacionada à competência, tem como objetivo a formação através do domínio de conhecimentos e técnicas profissionais, de competências para o exercício de cargos.

Sobre o fator lugar, é fundamental conhecer o ambiente em que o mercado está situado, pois esse ambiente pode alterar, de forma drástica, tanto as competências exigidas quanto a concorrência.

Aliado a esse fator, há o fator tempo, que se refere à época em que o mercado é analisado. Assim, o mercado de trabalho é diretamente influenciado pelos contextos econômico, político e social, o nível educacional, a inflação, cargas tributárias e os incentivos fiscais e trabalhistas.

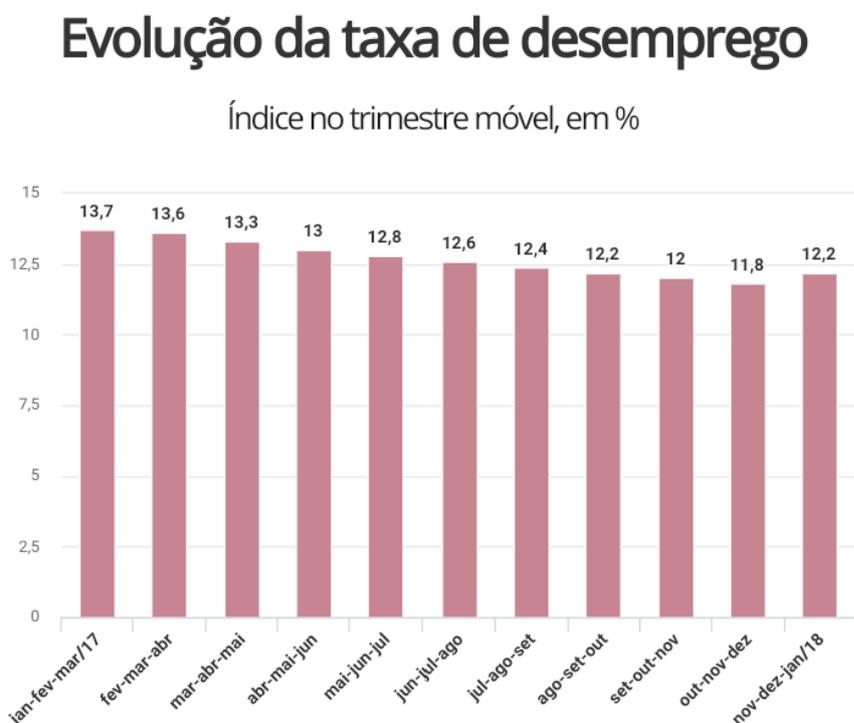
Em síntese, sem os cinco fatores não é possível compreender o contexto de mercado de trabalho.

Desemprego

O índice de desemprego no Brasil atingiu 12,2% no trimestre encerrado em janeiro de 2018. O percentual corresponde a 12,7 milhões de desempregados no Brasil (SILVEIRA; GAZZONI, 2018).

Conforme Silveira e Gazzoni (2018), as taxas de desemprego ficaram maiores do que as registradas no trimestre encerrado em dezembro, mas permaneceram estáveis em relação ao trimestre anterior, como podemos observar a seguir:

Gráfico 1. Evolução da taxa de desemprego no Brasil



Fonte: Adaptado de Silveira e Gazzoni (2018).

Conforme análises do IBGE, o índice de desemprego só não continuou em declínio no último trimestre, que encerrou em janeiro, porque este é um mês em que há muitas dispensas de trabalhadores temporários e, conseqüentemente, aumento do desemprego.

Trabalho informal

Segundo o levantamento realizado por Silveira e Gazzoni (2008), devido ao crescimento do trabalho informal – sem carteira assinada, houve aumento do número de pessoas ocupadas: mais de 1,8 milhões em relação ao mês de janeiro do ano passado.

Veja, a seguir, a fonte do crescimento do volume de pessoas ocupadas em um ano:

- 986 mil novos trabalhadores por conta própria;
- 581 mil novos empregos sem carteira assinada;
- 317 mil novas vagas com carteira assinada no serviço público;
- 267 mil novos trabalhadores domésticos;
- 180 mil novos empregadores;
- 79 mil pessoas trabalhando como auxiliares de familiares;
- 562 mil vagas a menos com carteira assinada no setor privado.

Rendimentos

O rendimento médio do trabalhador ficou em R\$ 2.169 em janeiro, um valor estável se comparado com o valor de janeiro do ano passado, de R\$ 2.135. É importante mencionar que a massa de rendimento real aumentou 4,4 no período, correspondendo a R\$ 193,8 bilhões (SILVEIRA; GAZZONI, 2018).

A inserção da mulher no mercado de trabalho brasileiro

Segundo Rolim (2018), a taxa de participação da mulher no mercado de trabalho é mais baixa. Mesmo representando 52,3% da população em idade ativa, as mulheres representam somente 43,3% da população economicamente ativa. Como inativas estão as donas de casa, mulheres grávidas ou mães solteiras que optam pela não participação no mercado de trabalho. A soma da menor taxa de participação com a maior taxa de desemprego ocasiona a menor ocupação das mulheres. A taxa de assalariamento (remuneração em forma de salário) é maior.

Tabela 1. Taxas de participação, ocupação, desemprego, assalariamento e rendimento médio por sexo no ano de 2014

Taxas de participação, ocupação, desemprego e assalariamento e rendimento médio por sexo
(3T 2014)

	Masculino	Feminino
Taxa de participação	72,4%	50,4%
Taxa de ocupação	68,3%	46,3%
Taxa de desemprego	5,7%	8,2%
Taxa de assalariamento	65,5%	75,7%
Rendimento médio mensal (R\$ nominal)	1.884,00	1.392,00

Fonte: PNAD contínua. Elaboração própria

Fonte: Adaptado de Rolim (2018).

No que se refere à situação dos assalariados, há uma menor taxa de formalização (carteira assinada) para as mulheres. Além disso, as mulheres possuem ocupações com menor remuneração, como no trabalho doméstico. Os rendimentos médios também são menores para as mulheres em todas as ocupações (ROLIM, 2018).

Tabela 2. Condição de ocupação dos assalariados por sexo no ano de 2014

Condição de ocupação dos assalariados por sexo
(3T 2014)

	Masculino	Feminino
Empregado setor privado com carteira	72,4%	50,4%
Empregado setor privado sem carteira	20,2%	11,0%
Trabalho doméstico com carteira	0,6%	5,7%
Trabalho doméstico sem carteira	0,6%	13,0%
Empregado setor público com carteira	1,8%	2,5%
Empregado setor público sem carteira	2,5%	4,9%
Militar e estatutário	10,0%	14,8%
Total	100%	100%

Fonte: Adaptado de Rolim (2018).

Conforme Rolim (2018), uma parcela maior de mulheres se ocupa, em relação aos homens, com o trabalho familiar auxiliar, que não é remunerado.

Tabela 3. Participação da ocupação de não assalariados no ano de 2014

Posição da ocupação de não-assalariados

(3T 2014)

	Masculino	Feminino
Empregador	14,8%	11,1%
Conta-própria	80,2%	71,3%
Trabalho familiar auxiliar	5,0%	17,6%
Total	100%	100%

Fonte: Adaptado de Rolim (2018).

De acordo com Rolim (2018), existe uma grande diferença na inserção de homens e mulheres no mercado de trabalho. A desigualdade de rendimentos médios, no ano de 2014, representou 73,9 da média masculina no terceiro trimestre.

Tabela 4. Nível de instrução por sexo no ano de 2014

Nível de instrução por sexo

(3T 2014)

	Masculino	Feminino
Sem instrução e menos de 1 ano de estudo	6,2%	3,3%
Fundamental incompleto ou equivalente	29,3%	20,6%
Fundamental completo ou equivalente	11,7%	9,7%
Médio incompleto ou equivalente	6,8%	5,9%
Médio completo ou equivalente	29,4%	33,7%
Superior incompleto ou equivalente	4,6%	6,4%
Superior completo	12,1%	20,4%
Total	100%	100%

Fonte: Adaptado de Rolim (2018).

Rolim (2018) trata que a diferença nos níveis de instrução não se reflete na maior participação das mulheres nas ocupações com maior rendimento. Além disso, as diferenças entre os rendimentos médios, masculinos e femininos crescem à medida que cresce o nível de instrução.

Tabela 5. Rendimento médio feminino sobre masculino por nível de instrução no ano de 2014

Rendimento médio feminino sobre masculino por nível de instrução

(3T 2014)

	Razão entre rendimentos
Sem instrução e menos de 1 ano de estudo	71,3%
Fundamental incompleto ou equivalente	63,1%
Fundamental completo ou equivalente	63,2%
Médio incompleto ou equivalente	67,0%
Médio completo ou equivalente	62,3%
Superior incompleto ou equivalente	59,1%
Superior completo	58,1%

Fonte: PNAD contínua. Elaboração própria

Fonte: Adaptado de Rolim (2018).

Para Rolim (2018), a situação de recessão ocasiona menores taxas de ocupação e maiores taxas de desemprego para ambos os sexos. Ademais, há uma redução da dispersão dos rendimentos na economia, que se manifesta também na diferença entre os sexos: o rendimento médio mensal feminino passa a representar 77,6% do masculino.

A situação de recessão econômica necessita de uma maior participação feminina e comprime as diferenças de renda, contudo, a situação se dá em uma estrutura em regressão e não indica uma melhora efetiva do mercado de trabalho para as mulheres.

Rolim (2018) explica que a estrutura de mercado de trabalho retratada no terceiro semestre de 2014 sofreu algumas alterações em 2015 e 2016, com a recessão da economia. No terceiro trimestre de 2016 ocorreu um aumento nas taxas de mulheres no mercado de trabalho, mas o mesmo não aconteceu como os homens. No entanto, possivelmente, houve um equilíbrio na queda de rendimento familiar.

Tabela 6. Taxas de participação, ocupação, desemprego, assalariamento e rendimento médio por sexo no ano de 2014

Taxas de participação, ocupação, desemprego e assalariamento e rendimento médio por sexo

(3T 2014)

	Masculino	Feminino
Taxa de participação	72,0%	51,3%
Taxa de ocupação	64,4%	44,3%
Taxa de desemprego	10,5%	13,5%
Taxa de assalariamento	664,2%	75,0%
Rendimento médio mensal (R\$ nominais)	2.170,00	1.683,00

Fonte: PNAD contínua. Elaboração própria

Fonte: Adaptado de Rolim (2018).

Em conclusão, as diferenças entre homens e mulheres no mercado de trabalho se materializam em diversos níveis. Começam pelas possibilidades e formas de entrada, passam pelas ocupações exercidas e culminam nos rendimentos médios (ROLIM, 2018).

Resultados, discussão e considerações finais

O trabalho sempre foi parte fundamental da vida e da sociedade humana. Historicamente, conforme a sociedade se desenvolvia, o trabalho também evoluía. Era necessário tirar e produzir da terra tudo o que era preciso para a subsistência.

Uma classe precisava do salário, outra da mão de obra. Surgiu, então, o mercado de trabalho: diversas vagas disponíveis para trabalhadores que desejavam vender sua força de trabalho.

Até os dias atuais, o trabalhador deve ter capacidade de exercer determinada função. Assim, deve sempre buscar a qualificação profissional, tendo, como objetivos, a formação e a busca de conhecimento para exercício do cargo almejado.

Há muita procura e concorrência e, com estas, crescem, também, os índices de desemprego, afetando, em grande parte, as mulheres. Mesmo representando 52,3% da população em idade ativa, elas representam somente 43,3% da população economicamente ativa.

As desigualdades no mercado de trabalho atingem as mulheres em vários níveis, começando pelas possibilidades e entradas no mercado. Contudo, o público feminino deve lutar para que atinja ainda mais cargos, para que seja mais valorizado e, acima de tudo, respeitado, mostrando seu conhecimento e domínio.

O mercado de trabalho é competitivo, cresce a cada dia, busca por sabedoria e decisões a todo momento, mas deve estar aberto para todos os indivíduos, seja qual for sua idade, sexo etc. É preciso haver oportunidade e inclusão diante dos desafios que aparecem.

Referências

CARVALHO, J. R. M.; SILVA, M.; HOLANDA, F. M. A. Perspectivas dos formandos do curso de Ciências Contábeis em relação ao mercado de trabalho da IES pública no estado do Rio Grande do Norte. *In: XXX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2006.

JAREÑO, Bruno José. **O mercado de trabalho e o mercado de recursos humanos em Uberlândia**. Uberlândia: FAGEN, 2008.

MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política**. 6. ed. São Paulo: Civilização Brasileira, 1980.

ROLIM, Lilian Nogueira. **A inserção da mulher no mercado de trabalho brasileiro**. 2018. Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/blogs/brasil-debate/a-insercao-da-mulher-no-mercado-de-trabalho-brasileiro>. Acesso em: 26 jun. 2018.

SILVEIRA, Daniel; GAZZONI, Marina. **Desemprego fica em 12,2% em janeiro de 2018 e atinge 12,7 milhões de pessoas**. 2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/desemprego-fica-em-122-em-janeiro-de-2018.ghtml>. Acesso em: 26 jun. 2018.

MASP – METODOLOGIA DE ANÁLISE E SOLUÇÕES DE PROBLEMAS APLICADAS EM UMA EMPRESA AUTOMOTIVA

MASP-methodology of analysis and troubleshooting applied to an automotive company

Elisangela Agnes¹
Roselise Chagas Aguiar¹
Pablo de Oliveira¹

Resumo: Produzir peças com qualidade e com baixo custo passou a ser um diferencial e um desafio para as empresas nos dias de hoje. A empresa, para garantir produtos a preços competitivos, passou a investir na busca da melhoria contínua de seus processos. Assim, faz uso de ferramentas como o MASP (Método de Análise e Soluções de Problemas). O presente trabalho tem como objetivo demonstrar o uso dessa ferramenta por uma empresa do ramo metalúrgico que busca reduzir seu índice interno de PPM (Peças por Milhão), este que vem se mantendo acima da meta nos últimos meses. Se aplicado de forma correta, o MASP é uma ferramenta eficiente para empresas que buscam tanto a solução de problemas quanto a melhoria contínua de seus processos.

Palavras-chave: MASP. PPM. Soluções de problemas.

Abstract: Producing quality and low-cost parts has become a differential and a challenge for companies today, which to ensure products at competitive prices, began to invest in the pursuit of continuous improvement of their processes. For this, they make use of tools such as MASP (Analysis and Problem Solving Method). This paper aims to demonstrate the use of this tool by a metallurgical company that seeks to reduce its internal PPM index (parts per million) that has been staying above the target in recent months, demonstrating that if applied correctly MASP is an efficient tool for companies looking for both problem solving and continuous process improvement.

Keywords: MASP. PPM. Solutions of problems.

Introdução

Diariamente, as empresas se deparam com não conformidades oriundas de falhas em seus processos. Quando não tratadas de forma adequada, podem interferir, conseqüentemente, na qualidade do produto final e no aumento dos custos.

Um dos métodos mais utilizados pelas empresas é o MASP (Método de Análise e Solução de Problemas). Este foi introduzido no Brasil por Vicente Falconi Campos, através de seu livro *Controle da Qualidade Total (No estilo japonês)*, publicado em 1992.

Segundo Oribe (2012, s.p.), “[...] o MASP é um método prescritivo, racional, estruturado e sistemático para o desenvolvimento de um processo de melhoria em um ambiente organizacional, objetivando a solução de problemas e obtenção de resultados otimizados”.

¹ Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSSELVI – Rodovia BR 470 – Km 71 – nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 E-mail: luiz.pitzer@uniasselvi.com.br; jeferson.favero@uniasselvi.com.br

Objetivo

O objetivo do trabalho é demonstrar o uso da ferramenta de forma efetiva por uma empresa metalúrgica do setor automotivo que busca reduzir o número de *scrap*² de algumas peças que estão elevando o índice de PPM (Partes por Milhão) interno da organização.

O PPM é o indicador da qualidade dos processos e dos produtos no chão de fábrica. A obtenção é feita dividindo o total de peças defeituosas pelo número de peças produzidas vezes um milhão. O resultado confere à empresa o total de peças produzidas que foram sucateadas dentro de um universo de um milhão.

Através do estudo de caso, da aplicação do MASP pela empresa Delga, metalúrgica localizada no município de São Leopoldo, Rio Grande do Sul, é possível observar que, quando aplicado de forma correta, o MASP possibilita à empresa não apenas solucionar problemas eminentes, mas também melhorar seus processos e, conseqüentemente, a qualidade dos seus produtos e serviços.

Metodologia e fundamentação teórica

Visando à competitividade e à qualidade nos seus produtos e serviços, as empresas buscam técnicas e ferramentas gerenciais para análises de materiais, produtos e processos, proporcionando melhorias. Para o sucesso das melhorias foi desenvolvido o MASP, com o objetivo de analisar e resolver os problemas, eliminando ou reduzindo a possibilidade de estes ocorrerem novamente. Introduzido no Brasil na década de 1980, o MASP é a ferramenta mais utilizada dentro do sistema de gestão da qualidade e engenharia das empresas.

Para Hosken (2005), o MASP é uma metodologia dinâmica na busca de soluções de uma determinada situação e tem como ideia básica a priorização do problema. Ainda, a divisão do problema em partes que possam ser analisáveis e verificações das situações que necessitam de atenção. Segundo Campos (1992), a solução dos problemas da empresa deve ser feita de forma metódica e todos devem estar envolvidos, desde o presidente até os operadores da empresa.

MASP – Métodos de análise e soluções de problemas

O MASP é um método que auxilia a empresa a encontrar as soluções mais adequadas para os problemas, com base na utilização do PDCA. É composto por oito passos predeterminados para a identificação do problema e para a busca de soluções para melhoria contínua com o bloqueio das causas através de um plano de ação, padronizando operações e melhorando a qualidade dos produtos e serviços.

² Scrap: palavra de origem inglesa que significa sucata.

Figura 1. Etapas do MASP distribuído no PDCA

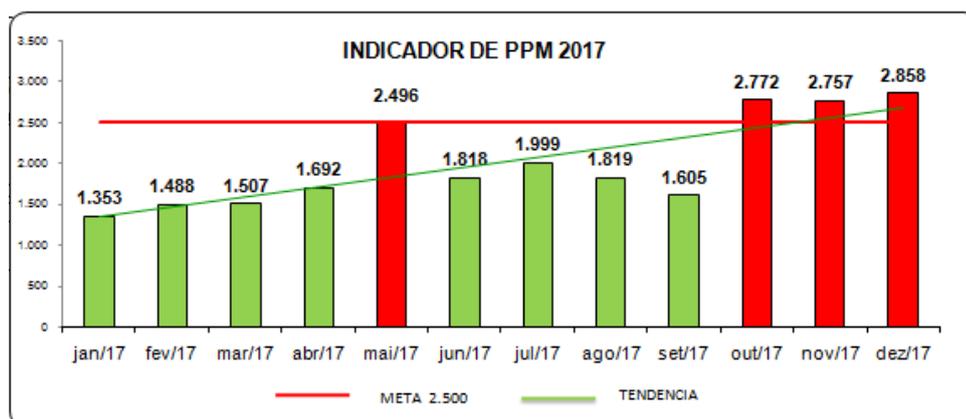
PDCA	FLUXOGRAMA	FASE	OBJETIVO
P	1	Identificação do problema	Definir claramente o problema e reconhecer a sua importância.
	2	Observação	Investigar as características específicas do problema com uma visão ampla e sob vários pontos de vista.
	3	Análise	Descobrir as causas fundamentais.
	4	Plano de ação	Conceber um plano para bloquear as causas fundamentais.
D	5	Ação	Bloquear as causas fundamentais.
C	6	Verificação	Verificar se o bloqueio foi efetivo.
	?	O bloqueio foi efetivo?	
A	7	Padronização	Prevenir contra o reaparecimento do problema.
	8	Conclusão	Recaptular todo o processo de solução do problema para trabalho futuro.

Fonte: <<http://www.advanceconsultoria.com/?p=119>>. Acesso em: 30 ago. 2019.

Estudo de caso

A empresa Delga, metalúrgica localizada na cidade de São Leopoldo, Rio Grande do Sul, evidenciou, após análise de seus Indicadores de Desempenho, que o índice interno de PPM (Peças por Milhão) vem se mantendo acima da meta estabelecida nos últimos meses.

Gráfico 1. Indicador de desempenho PPM 2017



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Buscando reduzir o índice de PPM interno, a empresa reúne uma equipe multifuncional formada por representantes da Qualidade, Produção e Engenharia.

Figura 3. Plano de ação

PLANO DE AÇÕES CORRETIVAS DELGA		
O QUE FAZER	RESPONSÁVEL	DATA PARA CONCLUSÃO
ABRIR REQUISIÇÃO PARA REALIZAR ENSAIOS DE MATERIAIS	RAFAEL	20/04/2017
REVISAR PFMEA	JÉSSICA	25/04/2017
REVISAR INSTRUÇÃO AO OPERADOR QUANTO A FREQUÊNCIA DE INSPEÇÃO	LUIS SCHERER	27/04/2017
REALIZAR ORÇAMENTOS PARA DEPOSIÇÃO DE REVESTIMENTO SUPERFICIAL DE AÇO NA OP.10	JÉSSICA	27/04/2017
REALIZAR ENSAIOS DE MATERIAIS	RAFAEL	28/04/2017
ABRIR REQUISIÇÃO PARA FAZER REVESTIMENTO SUPERFICIAL NO AÇO.	JÉSSICA	29/04/2017
TREINAR OPERADORES NA NOVA INSTRUÇÃO REVISADA	LUIS SCHERER	30/04/2017
COMPARAR ENSAIOS DE MATERIAIS COM OUTROS ENSAIOS ANTERIORES	RAFAEL	03/05/2017
FAZER RELATÓRIOS COM RESULTADOS COMPARATIVO DO NOVO ENSAIOS COM ENSAIOS ANTERIORES.	RAFAEL	05/05/2017
APLICAR REVESTIMENTO DE TUNGSTÊNIO NA FERRAMENTA.	ALEX MONTEIRO	15/06/2017
7) Conclusão das Ações corretivas / Ações de correção e Processo de auditoria escalonada em (14 Dias)	03/05/2017	
	Responsável	Data
CONFORME REQUISIÇÃO PARA REALIZAR ENSAIOS DE MATERIAIS.	RAFAEL	24/04/2017
CONFORME PFMEA REVISADO.	JÉSSICA	02/05/2017
CONFORME INSTRUÇÃO AO OPERADOR REVISADO, QUANTO A FREQUÊNCIA DE INSPEÇÃO	LUIS SCHERER	28/04/2017
CONFORME REALIZAÇÃO ORÇAMENTOS PARA DEPOSIÇÃO DE REVESTIMENTO SUPERFICIAL DE AÇO NA OP.10	JÉSSICA	02/05/2017
CONFORME REALIZAÇÃO ENSAIOS DE MATERIAIS	RAFAEL	02/05/2017
CONFORME REQUISIÇÃO PARA FAZER REVESTIMENTO SUPERFICIAL NO AÇO.	JÉSSICA	02/05/2017
CONFORME TREINAMENTO DOS OPERADORES NA NOVA INSTRUÇÃO REVISADA	LUIS SCHERER	02/05/2017

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

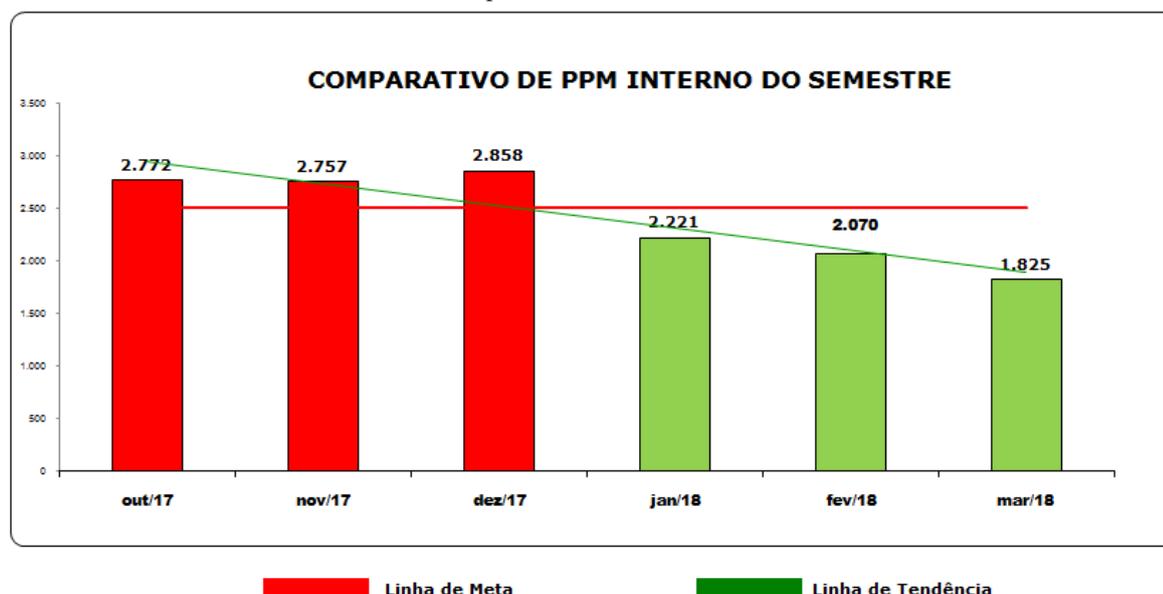
Quinta etapa: ação

Após definido o plano de ação, este é divulgado via e-mail para todos os envolvidos direta e indiretamente com as ações e é cobrado pela qualidade.

Sexta etapa: verificação

Realizado um acompanhamento da produção durante três meses e constatado que o número de peças sucateadas devido ao estiramento (ruptura) reduz, diminuindo o índice de PPM.

Gráfico 2. Comparativo de PPM do último semestre



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Sétima etapa: padronização

Após a análise positiva dos dados obtidos com a conclusão das ações propostas, os operadores e ferramenteiros recebem treinamento quanto aos novos métodos implantados na organização.

Oitava etapa: conclusão

O resultado conquistado com as ações implantadas é divulgado para todos na empresa, gerando lição aprendida e servindo como base para solução de problemas semelhantes que venham a surgir.

Resultados, discussão e considerações finais

O MASP é uma das ferramentas do SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade). A metodologia pode ser usada para melhorar não somente problemas pontuais como também para orientar as empresas para a melhoria contínua de processos.

Como constatado pela empresa Delga, através da utilização correta da metodologia, conseguiu não apenas diminuir o índice de PPM interno, mas melhorar seu processo como um todo. Hoje, a empresa trabalha com uma meta menor de PPM que foi reduzida de 2.500 para 1.800 peças, confirmando a eficácia das ações executadas.

Referências

CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle da qualidade total (No estilo japonês)**. 6. ed. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.

HOSKEN, Márcio José de Campos. **Produzindo e montando sua qualidade**. 2005. Disponível em: www.qualidade.adm.br/qualidade/produzindo/montando.pdf. Acesso em: 3 set. 2019.

ORIBE, Claudemir. **A história do MASP**. 2012. Disponível em: <http://www.qualypro.com.br/adminqualypro/upload/arquivo?nome=33.pdf&dir=pdf>. Acesso em: 31 mar. 2018.

UENO, Julio Takeshi. **Gestão da qualidade**. São Paulo: SENAC, 2017.

O CÁLCULO DA CESTA BÁSICA

Basic basket calculation

Adriano Saraiva¹
Rodrigo Guterres Petry¹

Resumo: O presente artigo tem por objeto geral examinar o estudo da Cesta Básica. Especificamente, procurou-se conhecer órgãos que realizam sua coleta de dados, bem como detalhar a metodologia de cálculo utilizada por esses órgãos. Passando por um breve relato histórico da criação do conceito de Cesta Básica e chegando até os dias atuais, este artigo buscou ressaltar a importância do cálculo desse índice e sua constante utilização pelos mais diversos setores da sociedade, tais como famílias, sindicatos, empresas e governo. A variação do valor da Cesta Básica como balizador do poder aquisitivo dos salários dos trabalhadores foi explorada e detalhada, assim como o conceito de inflação e políticas de intervenção do Estado na Economia para correção das falhas do mercado relativas ao poder de compra dos trabalhadores. Os resultados mostram que embora existam divergências entre as metodologias para o cálculo entre os órgãos, o conceito fundamental da Cesta Básica não se altera, ou seja, o objeto de estudo é a quantificação, em termos monetários, de um grupo de itens indispensáveis para a sobrevivência das famílias.

Palavras-chave: Cesta básica. Preços. Economia.

Abstract: The purpose of this article is to examine the study of the Basic Basket. Specifically, we sought to know the agencies that perform their data collection, as well as detail the calculation methodology used by these organs. Going through a brief historical account of the creation of the concept of Basic Basket and reaching the present day, this article sought to emphasize the importance of calculating this index and its constant use by various sectors of society, such as families, unions, companies and government. . The variation of the value of the Basic Basket as a guide to the purchasing power of workers 'wages was explored and detailed, as well as the concept of inflation and state intervention policies in the economy to correct market failures related to workers' purchasing power. The results show that although there are differences between the methodologies for the calculation between the organs, the basic concept of the Basic Basket does not change, that is, the object of study is the quantification, in monetary terms, of a group of indispensable items for the calculation family survival.

Keywords: Basket basic. Prices. Economy.

Introdução

É fundamental conhecer a forma de mensuração das variações de determinado fenômeno social para a compreensão de um acontecimento. Ter a clareza numérica de fatos econômicos ajuda, em muito, entender a realidade e construir uma base para tomada de decisões. A ciência econômica necessita de índices, parâmetros e dados estatísticos para formulação de políticas e planos. Os grandes agregados macroeconômicos são, muitas vezes, descritos a partir de dados matemáticos, tais como taxa de juros, taxa de desemprego, Produto Interno Bruto (PIB), entre outros.

Um dado muito importante, o qual está relacionado intimamente com o poder aquisitivo da classe trabalhadora, é o cálculo da Cesta Básica. Desta forma, os objetivos deste trabalho são: estabelecer um conceito de Cesta Básica, analisar a metodologia que alguns órgãos utilizam para realizarem o cálculo da cesta e estudar a importância do índice e sua relação com o poder de compra das pessoas e implantação de políticas de governo.

A metodologia utilizada neste estudo passou por uma minuciosa pesquisa bibliográfica, especialmente livros técnicos e periódicos. Também foi realizada a busca em sites na internet, através de órgãos oficiais do governo ou de instituições notadamente idôneas e representativas.

¹ Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSSELVI – Rodovia BR 470 – Km 71 – nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 E-mail: luiz.pitzer@uniasselvi.com.br; jeferson.favero@uniasselvi.com.br

Fundamentação teórica

O conceito de Cesta Básica refere-se a um grupo de produtos, utilizado por uma família, durante o período de um mês. A composição desse grupo de produtos abrange itens de higiene pessoal, limpeza doméstica e, obviamente, gêneros alimentícios. Embora o cálculo do valor da Cesta Básica seja um índice muito utilizado (existindo até leis, em alguns estados isentam de impostos alguns produtos pertencentes à Cesta), ainda não existe um consenso, entre especialistas e estudiosos do tema, sobre quais produtos deveriam compor a Cesta Básica do brasileiro. A lista de mercadorias pode sofrer variações dependendo da finalidade e da região pesquisada.

A história da Cesta Básica no Brasil remonta à década de 1930, época que o país era governado pelo então presidente Getúlio Vargas. Através do Decreto-Lei nº 399 de 30 de abril de 1938, que aprovou o regulamento para execução da Lei nº 185, de 14 de janeiro de 1936, que institui as comissões de salário mínimo, surgindo na composição da fórmula do cálculo do salário mínimo o item alimentação. O artigo sexto e seu respectivo parágrafo 1º determinam a maneira da constituição do salário mínimo, conforme exposição a seguir:

Art. 6º O salário mínimo será determinado pela fórmula $S_m = a + b + c + d + e$, em que a, b, c, d e e representam, respectivamente, o valor das despesas diárias com alimentação, habitação, vestuário, higiene e transporte necessários á vida de um trabalhador adulto. §1º A parcela correspondente à alimentação terá um valor mínimo igual aos valores da lista de provisões, constantes dos quadros anexos, e necessárias à alimentação diária do trabalhador adulto (BRASIL, 1938).

O artigo citado remete a uma lista de provisões constantes em um anexo, esse grupo de alimentos é dividido em dez subgrupos numerados de I a X, acrescidos de um subgrupo essencial e um subgrupo extra, totalizando 12 subgrupos.

Grupo de alimentos equivalentes aos da Ração-Tipo I
Carnes verdes. Carnes conservadas: Charque. Seca. Vento. Sol. Vísceras. Aves. Peixes. Peixes conservados. Camarão. Caranguejo. Siri. Tartaruga. Caça. Mexilhões. II Queijo. Manteiga. III Banha. Toucinho. Óleos vegetais. IV Cereais: Arroz. Milho. V Farinhas: Mandioca d'água. Lentilhas. Feijão. Fruta-pão. Massas. Raízes: Mandioca. Aipim. Batata. Batata doce. Inhame. Cará. Pão de milho (simples ou mixto) - Broa. VI Leguminosas: Feijão. Ervilha. Lentilha. Guando. Fava. VII Ervas: Azedinha, Agrião, Alface, Bertalha, Caruru, Acelga, Couve, Repolho, Espinafre, Nabiça etc. Frutas: Abóbora, Abóbora D'Água, Chuchu, Quiabo, Jiló, Pepino, Maxixe, Tomate, Berinjela etc. Raízes: Cenouras, Nabo, Rabanete, Beterraba Etc. VIII Frutas: Banana, Laranja, Tangerina, Lima, Caju, Manga, Abacate, Abacaxi, Mamão, Sapoti, Melancia, Goiaba, Figo, Abriçó do Pará, Castanha do Pará etc. IX Açúcar. Melado. Melaço. Rapadura. Mel. X Café - Mate. Grupo Essencial Leite (X). Extra Ovo (XX). Observações - (X) O leite deverá sempre ser incluído na ração. (XX) O ovo poderá fazer parte da ração, conforme a facilidade da aquisição (BRASIL, 1938).

O cenário econômico nacional mudou muito dos anos trinta até o presente momento, porém a ideia conceitual de um grupo de alimentos essenciais relacionados a uma política salarial e à qualidade de vida permanece. Atualmente, diversas entidades realizam o cálculo da Cesta Básica, procurando identificar o poder aquisitivo do trabalhador, em especial, do poder de compra do salário mínimo. Entre as entidades que se preocupam com o problema destaca-se o DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos e as Universidades –, através de seus departamentos de estudos econômicos.

Na região da serra gaúcha encontra-se o IPES – Instituto de Pesquisas Econômicas e Sociais –, ligado à Universidade de Caxias do Sul, que realiza uma publicação mensal buscando indicadores da evolução dos preços de produtos de consumo básicos praticados na cidade. De acordo com o IPES (2018, p. 3), “os produtos que compõem a Cesta são os que apresentam maior participação nos gastos totais das famílias, representando o custo de um ‘rancho’ para uma família média”. Dessa maneira, este órgão procura identificar, dentro de sua região, a variação do preço de 47 produtos específicos utilizados por uma família. No final do periódico é possível visualizar exatamente quais são os produtos.

Os 47 produtos que integram a Cesta Básica de Caxias do Sul são: absorvente externo, açúcar cristal, alface, apresetados, arroz (polido e parbolizado), banana, batata-inglesa, biscoitos (doces e salgados), café moído, café solúvel, capeletti, carne bovina, cebola, cerveja, cigarros, creme dental, erva para chimarrão, farinha de trigo especial, feijão preto, frango inteiro, gás de bujão, laranja, leite longa vida, maçã, maionese, massa caseira fresca, massa com ovos, óleo de soja, ovos de granja, pãezinhos, papel higiênico, pêssegos em lata, queijo lanche fatiado, refrigerante, sabão em pó, sabonete, salame, salsichão, xampu, tomate, costela de suíno, coxa de frango, detergente líquido, leite condensado, mamão, pão caseiro e pão de forma (IPES, 2018, p. 7).

O IPES utiliza uma metodologia que consiste numa pesquisa de orçamento familiar aplicada a 436 famílias da cidade e referem-se ao consumo médio dessas famílias. Dessa maneira, o instituto busca conhecer as quantidades médias consumidas dos produtos pelas famílias. Essas famílias apresentavam uma média de integrantes de 3,2 membros e renda entre um e trinta salários mínimos.

Outro departamento que realiza estudos nessa área é o IEPE – Centro de Estudos e Pesquisas Econômicas –, vinculado à Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Através de publicações mensais, intituladas “Boletim Econômico”, o IEPE calcula o índice de preço ao consumidor e o custo da Cesta Básica da região metropolitana de Porto Alegre. Esse instituto leva em conta 51 produtos na composição do valor da Cesta Básica. O cálculo é feito a partir do valor total que custaria esse grupo de alimentos e esse valor é comparado com valores anteriores, sendo analisadas as variações, para mais ou para menos. Assim no mês de agosto o periódico do IEPE publicou o seguinte relato:

Os 51 produtos do Custo do Cesto de Produtos Básicos de Consumo Popular em Porto Alegre (Cesto Básico/IEPE) passaram a custar R\$ 792,75 no mês de agosto. Em relação ao mês anterior houve um decréscimo monetário de R\$ 8,51, o que representa uma taxa de variação de -1,06%. Nos últimos doze meses a variação chegou a 3,09% e o acumulado neste ano chegou a 3,40% (IEPE, 2018, p. 6).

Essa pesquisa leva em conta os municípios de Alvorada, Araricá, Arroio dos Ratos, Cachoeirinha, Campo Bom, Canoas, Capela de Santana, Charqueadas, Dois Irmãos, Eldorado do Sul, Estância Velha, Esteio, Glorinha, Gravataí, Guaíba, Ivoti, Montenegro, Nova Hartz, Nova Santa Rita, Novo Hamburgo, Parobé, Portão, Porto Alegre, Santo Antônio da Patrulha, São Jerônimo, São Leopoldo, Sapiranga, Sapucaia do Sul, Taquara, Triunfo e Viamão. Os produtos pesquisados com suas respectivas quantidades podem ser observados no Quadro 1.

Quadro 1. Produtos pesquisados com suas respectivas quantidades

Produtos	Unidade de medida	Quantidade mensal	Preço unitário médio	Custo total	Variação (%)
1 - Açúcar	kg	6.200900	2,36	14,65	-0,54
2 - Alface	pé	1.920000	1,58	3,03	-3,81
3 - Arroz Agulha	kg	8.179700	2,98	24,36	0,12
4 - Banana	kg	2.632800	3,66	9,65	-8,60
5 - Bolacha Recheada	165 g	8.736100	2,34	20,42	-0,19
6 - Batata-Inglesa	kg	4.964500	2,12	10,54	-9,52
7 - Café	500 g	1.449800	9,20	13,34	-2,83
8 - Carne Bovina	kg	5.558800	25,29	140,58	-1,64
9 - Carne de Frango	kg	7.274000	9,05	65,79	-4,56
10 - Cebola	kg	1.001200	3,73	3,74	-10,41
11 - Cenoura	kg	0.539500	3,23	1,74	11,25
12 - Achocolatado em Pó	400 g	0.786100	5,57	4,38	-6,41
13 - Cerveja	600 ml	5.362400	3,80	20,36	-5,92
14 - Erva para Chimarrão	kg	0.631600	11,09	7,01	2,96
15 - Farinha de Trigo	kg	4.743000	2,56	12,16	-0,99
16 - Feijão Preto	kg	2.112600	4,71	9,95	-2,29
17 - Iogurte com Sabores	600 g	1.565000	4,69	7,34	-4,70
18 - Laranja	kg	1.784200	2,87	5,13	-3,48
19 - Leite Longa Vida Integral	l	14.668200	3,11	45,66	-8,34
20 - Linguiça Fresca Embalada	kg	0.221600	18,82	4,17	0,40
21 - Maçã	kg	0.953200	6,29	5,99	-6,23
22 - Maionese	500 g	0.346700	5,65	1,96	1,84
23 - Mamão	kg	0.743900	5,58	4,15	-1,07
24 - Margarina	500 g	1.308300	5,23	6,84	-0,64
25 - Massa com Ovos	500 g	4.832000	2,64	12,77	-2,61
26 - Massa de Tomate	350 g	1.275900	3,40	4,33	2,51
27 - Óleo de Soja	900 ml	3.839900	3,28	12,58	-2,44
28 - Ovos de Granja	dz	1.790500	5,71	10,23	-2,35
29 - Pãezinhos	kg	4.612340	8,27	38,16	0,33
30 - Presunto Magro Fatiado	kg	0.177300	23,08	4,09	5,88
31 - Queijo Lanche/Muçarela	kg	0.479900	33,65	16,15	8,42
32 - Refrigerante	2l	8.669100	5,46	47,30	0,73
33 - Repolho	kg	0.554400	2,14	1,19	13,69
34 - Sal	kg	0.753300	1,85	1,39	2,24

35 - Tomate	kg	0.715100	3,40	2,43	-3,09
36 - Vinagre de Álcool	750 ml	0.665700	2,35	1,57	2,30
37 - Absorvente	8 un	0.615500	4,08	2,51	7,33
38 - Desodorante Pessoal	90 ml	0.567200	9,26	5,25	-2,13
39 - Aparelho de Barbear	2 un	0.308600	6,88	2,12	1,75
40 - Papel Higiênico	4x30 m	2.795300	4,02	11,25	1,06
41 - Pasta Dental	90g	1.398600	3,41	4,77	5,00
42 - Sabonete	90 g	6.615000	1,66	10,99	5,36
43 - Xampu	350 ml	1.750700	10,56	18,48	4,14
44 - Alvejante	1	0.905900	3,00	2,72	4,27
45 - Amaciante de Roupa	2l	0.370000	10,11	3,74	6,99
46 - Desinfetante	500 ml	0.432600	4,16	1,80	2,09
47 - Detergente Líquido Louça	500 ml	1.085900	1,77	1,93	0,48
48 - Sabão em Barra	400 g	1.916900	3,33	6,38	2,82
49 - Sabão em Pó	kg	1.237800	8,36	10,35	5,64
50 - Cigarro	maço	8.148200	7,78	63,40	3,32
51 - Gás de Cozinha	13 kg	0.712600	72,86	51,92	1,03
Custo total do Cesto				792,75	

Fonte: IEPE (2018, p. 19).

O DIEESE também realiza estudos nesse assunto. O DIEESE teve sua origem em 1955, quando um grupo de dirigentes sindicais de São Paulo resolveu criar uma entidade que prestasse assessoria técnica aos trabalhadores, além de desenvolver atividades de pesquisa e educação nos temas relacionados ao mundo do trabalho. Esse departamento define a pesquisa do cálculo da Cesta Básica da seguinte forma:

A Pesquisa Nacional da Cesta Básica de Alimentos (PNCBA) é um levantamento contínuo dos preços de um conjunto de produtos alimentícios considerados essenciais. A PNCBA foi implantada em São Paulo em 1959, a partir dos preços coletados para o cálculo do Índice de Custo de Vida (ICV), e ao longo dos anos, foi ampliada para 18 capitais. A partir de contrato firmado com o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, em 2016, o DIEESE ampliou a abrangência da pesquisa para todas as capitais do Brasil, o que tornou o levantamento a única coleta de preços feita em todas as 27 Unidades da Federação, permitindo a comparação de custos dos principais alimentos básicos consumidos pelos brasileiros. O banco de dados da PNCBA apresenta os preços médios, o valor do conjunto dos produtos e a jornada de trabalho que um trabalhador precisa cumprir, em todas as capitais, para adquirir a Cesta. Os dados permitem a todos os segmentos da sociedade conhecer, estudar e refletir sobre o valor da alimentação básica no país (DIEESE, 2018, s.p).

A partir do levantamento de 13 produtos (Carne, Leite, Feijão, Arroz, Farinha, Batata, Tomate, Pão francês ou de fôrma, Café em pó, Frutas (Banana), Açúcar, Óleo ou banha e Manteiga), o DIEESE calcula quantas horas um trabalhador, que recebe um salário mínimo, teria que trabalhar para comprar esses produtos. Os preços são pesquisados diretamente nos supermercados, para se chegar ao custo da Cesta Básica, calcula-se uma média de todos os preços coletados, em cada um dos estados. Em seguida, divide-se o custo da Cesta Básica pelo valor

do salário mínimo, e multiplica-se pelo número de horas de um mês de jornada de trabalho, estabelecido em lei, 220 horas.

A utilidade prática do estudo e do cálculo do valor de um grupo de alimentos essenciais ao trabalhador consiste na construção de um índice que mede o poder aquisitivo de compra do trabalhador. Avaliando as variações do valor da Cesta Básica, pode-se chegar à conclusão que os salários ficam defasados e com isso é necessária uma correção. A corrosão dos salários por causa da inflação é uma das preocupações econômicas mais antigas. Conforme explica Rossetti (2003, p. 214), “a depreciação do valor da moeda, identificada como inflação, é um dos mais antigos e controvertidos fenômenos econômicos”. Importante salientar que a inflação ocorre quando existe um aumento geral nos preços e não apenas quando um produto específico, por razões sazonais, tem acréscimo em seu valor.

A inflação é considerada um fenômeno generalizado, pois os aumentos não ocorrem apenas sobre um pequeno conjunto de preços ou sobre um setor específico da economia. Por essa razão, altas esporádicas de preço, devido, por exemplo, a flutuações sazonais não podem ser confundidas com inflação. A inflação significa aumento simultâneo de um grande número de preços (NOGAMI, 2012, p. 212).

A utilização dessas pesquisas tenta demonstrar a desvalorização do salário e também fazer pressão, junto ao governo, para este efetuar uma intervenção, no intuito de trabalhar numa política salarial, ou seja, adequação do valor do salário mínimo. Para isso, os sindicatos precisam ter um bom conhecimento da situação econômica do país e do mercado de trabalho.

O moderno sindicato de trabalhadores serve a seus membros de muitas maneiras. Negocia condições de trabalho mais agradáveis, mais saudáveis e mais seguras, e trata da queixa dos trabalhadores. Com isto, contribui para a dignidade e para a posição do trabalho. Uma vez que os sindicatos barganham por salários (e condições de trabalho) para seus membros, precisam fazer uma análise realista do mercado de trabalho (WONNACOTT *et al.*, 1985, p. 491).

Além dos pontos indicados anteriormente, esses índices também reforçam a referência de preços que os supermercados tomam como base e assim ajuda a evitar que os comerciantes cobrem preços abusivos ao consumidor e, com isso, estimula a concorrência. Dessa maneira, o conhecimento da variação dos preços da Cesta Básica deveria servir de ferramenta para o governo cumprir uma de suas funções, que é minimizar a desigualdade social.

Materiais e métodos

Na elaboração deste artigo foi utilizada uma ampla pesquisa bibliográfica sobre o tema da Cesta Básica. Em um primeiro momento foi executado um rastreamento em periódicos que apresentassem uma metodologia de cálculo da Cesta Básica. Foi dada uma preferência para instituições pertencentes ao Rio Grande do Sul. Assim foram selecionados os periódicos do IEPE/UFRGS, o qual faz um estudo abrangendo a região metropolitana de Porto Alegre e do IPES, que tem como área geográfica a cidade de Caxias do Sul. Também foi buscada informação no site do DIEESE. Além disso, foram utilizados livros tradicionais e consagrados sobre teoria econômica, citados nas referências de vários cadernos de estudos, de disciplinas cursadas no Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI.

O restante do material, citado nas referências bibliográficas, serviu de fonte complementar na pesquisa feita para elaboração deste artigo, porém não menos importantes, uma vez que somente através desta análise foi possível fazer comparações, estudos e escolhas do material

que foi utilizado. Assim, uma pesquisa pontual focalizando exatamente no tema proposto, foi efetivada e iniciou-se uma construção lógica e estruturada, possibilitando o desenvolvimento do assunto.

Resultados e discussão

Depois da análise do material constante nas referências bibliográficas, foi possível observar algumas maneiras de cálculo da Cesta Básica. Também foi identificada a importância deste índice no que se refere à utilização de ferramentas para mensurar o poder aquisitivo do salário. Ainda o valor da Cesta Básica oferece uma oportunidade de informação para o mercado, assim os diversos comerciantes de alimentos e produtos de utilização básica para as famílias, possuem um balizador de preços para seus produtos. Trata-se de um índice poderoso para o governo atuar em políticas salariais. O Estado desempenha um papel crucial na economia de qualquer país do mundo, e uma das funções do governo é corrigir falhas do mercado, em especial nos sistemas capitalistas onde a distribuição de renda tende a ser acentuada.

Em economias de mercado é comum desigualdades na distribuição das rendas e riquezas na população, o que traz graves consequências sociais, aí a necessidade de intervenção estatal, fazendo uma mais equitativa redistribuição das rendas por meio de tributos, auxiliando com transferências e subsídios às famílias mais desprovidas (STRELOW; TORRE; LASTA, 2017, p. 15).

Por isso, desde os anos 1930 até os dias de hoje o conceito de Cesta Básica se mantém como uma referência econômica utilizada pelo governo, sindicatos, famílias, institutos de pesquisas e empresários.

Considerações finais

Este trabalho procurou explorar e elucidar o conceito de Cesta Básica como um grupo de gêneros de primeira necessidade para as famílias, em especial produtos alimentícios, artigos de limpeza e higiene pessoal. Também buscou estudar a metodologia de cálculo da Cesta Básica e constatou-se que a relação de produtos pode variar conforme a região e o órgão que realiza a pesquisa.

Embora existam divergências entre as metodologias de cálculo da Cesta Básica, seu conceito fundamental não se altera, ou seja, o objeto de estudo é a quantificação, em termos monetários, de um grupo de itens indispensáveis para a sobrevivência das famílias. O estudo da variação desse índice em função do tempo, confrontado com os salários pagos, consegue determinar a variação do poder de compra dos trabalhadores. Esse conhecimento serve como mais uma ferramenta para o governo estabelecer suas políticas econômicas.

Esse estudo, também, mostrou a importância da participação dos departamentos de pesquisas das Universidades e sindicatos no âmbito do cálculo e da análise da Cesta Básica.

Referências

BRASIL. **Decreto-Lei nº 399, de 30 de abril de 1938.** Aprova o regulamento para execução da Lei n. 185, de 14 de janeiro de 1936, que institui as Comissões de Salário Mínimo. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1930-1939/decreto-lei-399-30-abril-1938-348733-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 1º out. 2018.

DIEESE. **Análise da Cesta Básica**. 2018. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/analise-cestabasica/analiseCestaBasica201809.html>. Acesso em: 4 out. 2018.

IEPE. **Boletim Econômico IEPE**. Porto Alegre: IEPE, 2018.

IPES. **Cesta Básica de Caxias do Sul**. Caxias do Sul: IPES, 2018.

NOGAMI, Otto. **Economia**. Curitiba: IESDE, 2012.

ROSSETTI, José Paschoal. **Introdução à economia**. São Paulo: Atlas, 2003.

STRELOW, Daniel Rodrigo; TORRE, José Alfredo Pareja Gomez; LASTA, Tatiane Thaís. **Economia**. Indaial: UNIASSELVI, 2017.

WONNACOTT, Paul *et al.* **Introdução à economia**. São Paulo: McGraw-Hill, 1985.

O CUSTO DA CESTA BÁSICA, INFLAÇÃO E O PODER DE COMPRA DO SALÁRIO MÍNIMO NO GOVERNO LULA 2003-10

Basic basket cost, inflation and minimum wage purchasing power in Lula government 2003-10

Leandro Kauê Fraga de Mattos¹

Gilmar Ferreira de Moraes¹

Resumo: O presente estudo tem por objetivo analisar o comportamento da inflação, medida pelo Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), do salário mínimo, instituído por lei, e o custo da cesta básica nacional apurada pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) na Pesquisa Nacional da Cesta Básica de Alimentos (PNCBA), nas duas primeiras gestões do Partido dos Trabalhadores (PT) na presidência da República, isto é, de 2003 a 2010, tal período ao que Luís Inácio Lula da Silva ocupou o posto de presidente por dois mandatos consecutivos. Através das análises dos dados coletados do período, verificou-se que houve aumentos reais do salário mínimo e queda da inflação. Estes dois fatores corroboraram para o aumento do poder de compra dos trabalhadores em relação à cesta básica.

Palavras-chave: Cesta básica. Inflação. Salário mínimo. Governo Lula.

Abstract: This study aims to analyze the behavior of inflation, as measured by the Broad Consumer Price Index (IPCA) of the minimum wage established by law, and the cost of the national basic basket calculated by the Intersindical Department of Statistics and Socioeconomic Studies (DIEESE) in the National Survey of the Basic Food Basket (PNCBA), in the first two administrations of the Workers Party (PT) in the presidency of the Republic, that is, from 2003 to 2010, such period to which Luís Inácio Lula da Silva held the post of president for two consecutive terms. Through the analysis of data collected from the period, it was verified that there were real increases in the minimum wage and a fall in inflation. These two factors corroborated the increased purchasing power of workers in relation to the basic basket.

Keywords: Basic basket. Inflation. Minimum wage. Lula government.

Introdução

A preocupação central dos governos brasileiros desde a redemocratização foi controlar o processo inflacionário e alcançar a tão desejada estabilidade econômica do país. A década de 1980 ficou conhecida como década perdida, onde foram implementados sucessivos planos econômicos de estabilização que fracassaram fortemente. Apenas na década de 1990 foi possível se livrar, de uma vez por todas, da inflação galopante que assolava o país. O Plano Real, lançado em julho de 1994, criou as bases para a estabilização econômica e se tornou o plano mais bem-sucedido da história.

Ao assumir o Governo Federal em 2003, o governo do PT já tinha em mãos um país com estabilidade de preços, portanto, capaz de sustentar um processo de crescimento econômico nos anos seguintes. Mesmo enfrentando diversos desafios, o governo mais popular da história recente do país ficou marcado pelos sucessivos recordes em vários agregados macroeconômicos, como os superávits na balança comercial, o controle da inflação e o maior crescimento real do salário mínimo. Durante a gestão do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, o valor do salário cresceu cerca de 50% acima da inflação, chegando a R\$ 510,00 em 2011.

Tendo em vista este contexto, o propósito do presente trabalho é analisar o comportamento e a relação entre a inflação, valor do salário mínimo e o custo da cesta básica no Brasil.

¹ Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSSELVI – Rodovia BR 470 – Km 71 – nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 E-mail: luiz.pitzer@uniasselvi.com.br; jeferson.favero@uniasselvi.com.br

O período de análise vai de janeiro de 2003 a dezembro de 2010, compreendendo, portanto, os mandatos do presidente Luiz Inácio Lula da Silva. Para atingir tal propósito, foi utilizado o medidor oficial da inflação, o Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), calculado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística e, para cesta básica, a Pesquisa Nacional da Cesta Básica de Alimentos (PNCBA), apurada pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, s.d).

Esta pesquisa está dividida em quatro seções, sendo esta introdução a primeira. Na Seção 2 apresentam-se os principais elementos metodológicos utilizados no cálculo da cesta básica e na fixação do salário mínimo. Posteriormente, na Seção 3 analisam-se os dados de inflação do período em questão. Por fim, são tecidas as considerações finais.

O salário mínimo e a cesta básica

As forças sindicais no final do século XIX denunciavam as condições de trabalho degradantes na indústria em todo o mundo. Logo, a alternativa mais viável para que se fizesse justiça foi a proposição de um salário mínimo capaz de suprir as necessidades básicas do trabalhador. Para que essa remuneração pudesse satisfazer as necessidades mais primárias foi estabelecido em conjunto uma lista de alimentos necessários para reproduzir a força de trabalho no período de um mês. Tal relação de alimentos ficou conhecida como cesta básica.

De acordo com Medeiros (2014), os salários mínimos foram introduzidos pela primeira vez na Inglaterra no ano de 1909, em decorrência das lutas políticas. Sua função era proteger os trabalhadores das assim chamadas atividades e setores de “trabalho duro”, especialmente em serviços e indústrias com predomínio dos baixos salários.

No Brasil, foi apenas na década de 1930, no Estado Novo, que Getúlio Vargas, cedendo a pressões populares, instituiu a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e fixou o salário mínimo, bem como a cesta básica de alimentos.

Getúlio Vargas foi o responsável pela instituição do salário mínimo no Brasil, em 1930. Com uma fórmula simples, criou uma “cesta básica” e recomendou que “o salário mínimo deveria cobrir 10 cestas básicas regionais de gêneros alimentícios”. Essa sua instrução foi regulamentada mais tarde pelas: Lei nº 185, de janeiro de 1936 e pelo Decreto-Lei nº 399, de abril de 1938. O Decreto-Lei nº 2162, de 1º de maio de 1940, fixou os valores do salário mínimo, e foi nesse ano que ele passou a vigorar. O salário mínimo da época tinha 14 valores diferentes, cuja variação entre o menor e o maior era de 2,67 vezes, dependendo da economia regional.

O Decreto-Lei nº 399, de 30 de abril de 1938, em seu artigo 2º, define que salário mínimo é a remuneração mínima devida a todo trabalhador adulto, sem distinção de sexo, por dia normal de serviço e capaz de satisfazer, em determinada época, na região do país, as suas necessidades normais de alimentação, habitação, vestuário, higiene e transporte. Em seu artigo 6º, determina que a parcela do salário mínimo correspondente aos gastos com alimentação não pode ter valor inferior ao custo da Cesta Básica Nacional.

A partir de 1959, o DIEESE passou a acompanhar mensalmente o custo da Cesta Básica Nacional, coletando os preços dos treze produtos básicos, adequados as suas respectivas quantidades definidas no Decreto-Lei nº 399. A pesquisa é realizada em dezoito capitais do Brasil e, além de acompanhar mensalmente a variação dos preços de cada produto, permite analisar quantas horas um trabalhador, que recebe um salário mínimo, precisa trabalhar para poder comprá-los. Vale ressaltar que, conforme o Decreto, os produtos e suas quantidades são diferentes por região, exemplificados na tabela a seguir:

Tabela 1. Tabela de provisões mínimas estipuladas pelo Decreto-Lei nº 399

Alimentos	Região 1	Região 2	Região 3	Região 4
Carne	6,0 kg	4,5 kg	6,6 kg	6,0 kg
Leite	7,5 L	6,0 L	7,5 L	15,0 L
Feijão	4,5 kg	4,5 kg	4,5 kg	4,5 kg
Arroz	3,0 kg	3,6 kg	3,0 kg	3,0 kg
Farinha	1,5 kg	3,0 kg	1,5 kg	1,5 kg
Batata	6,0 kg	-	6,0 kg	6,0 kg
Legumes (tomate)	9,0 kg	12,0 kg	9,0 kg	9,0 kg
Pão francês	6,0 kg	6,0 kg	6,0 kg	6,0 kg
Café em pó	600 gr	300 gr	600 gr	600 gr
Frutas (banana)	90 un	90 un	90 un	90 un
Açúcar	3,0 kg	3,0 kg	3,0 kg	3,0 kg
Banha/óleo	750 gr	750 gr	900 gr	1,5 kg
Manteiga	750 gr	750 gr	750 gr	900 gr

Fonte: <<https://www.dieese.org.br/metodologia/metodologiaCestaBasica/?page=1>>. Acesso em: 25 nov. 2018.

As quantidades diárias foram convertidas em quantidades mensais. No que diz respeito aos Estados de cada região:

- Região 1 - Estados de São Paulo, Minas Gerais, Espírito Santo, Rio de Janeiro, Goiás e Distrito Federal.
- Região 2 – Estados de Pernambuco, Bahia, Ceará, Rio Grande do Norte, Alagoas, Sergipe, Amazonas, Pará, Piauí, Tocantins, Acre, Paraíba, Rondônia, Amapá, Roraima e Maranhão.
- Região 3 - Estados do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul.
- Nacional - Cesta normal média para a massa trabalhadora em atividades diversas e para todo o território nacional (DIEESE, s.d).

A fim de trazer os números do período analisado, foi construída uma tabela utilizando como fonte, os dados fornecidos no site do IBGE para o IPCA/PIB e do DIEESE para a cesta básica. Os números revelam, de forma clara, o comportamento dos indicadores econômicos que afetam diretamente toda a população brasileira.

Tabela 2. Evolução do Salário Mínimo no Brasil entre os anos 2003-2010

NNº	Valor	Percentual de Aumento	Inflação IPCA	Aumento Real	Média Cesta Básica Nacional	Aumento da Cesta	PIB	Salário Mínimo x Cesta
2003	R\$ 240,00	20%	9,30%	10,70%	R\$ 143,50	23,84%	1,1%	1,67
2004	R\$ 260,00	8,33%	7,60%	0,73%	R\$ 152,09	5,99%	5,7%	1,71
2005	R\$ 300,00	15,38%	5,69%	9,69%	R\$ 149,60	-1,64%	3,2%	2,01
2006	R\$ 350,00	16,67%	3,14%	13,53%	R\$ 152,84	2,17%	4,0%	2,29
2007	R\$ 380,00	8,57%	4,45%	4,12%	R\$ 159,05	4,06%	6,1%	2,39
2008	R\$ 415,00	9,21%	5,90%	3,31%	R\$ 191,33	20,30%	5,2%	2,17
2009	R\$ 465,00	12,05%	4,31%	7,74%	R\$ 215,86	12,82%	-0,3%	2,15
2010	R\$ 510,00	9,68%	5,90%	3,78%	R\$ 201,21	-6,79%	7,1%	2,53

Fonte: DIEESE (Cesta Básica) (s.d.).

Inflação

A inflação pode ser caracterizada como um aumento contínuo e generalizado no nível de preços em uma economia, aliado a uma perda do poder aquisitivo da moeda. Um fenômeno econômico que pode chegar à hiperinflação, que se caracteriza por ser uma situação de descontrole avançado causadora de sérios transtornos à economia de um país, culminando em severas recessões e crises de estabilidade.

Conforme Assaf Neto (2011, p. 30), podemos dizer que “a inflação é um fenômeno econômico e pode ser interpretada como uma variação (aumento) contínua nos preços gerais da economia durante certo período”.

No Brasil, a inflação, como problema central econômico, ganhou destaque a partir dos anos 1980, quando o país passou a apresentar aumentos sucessivos no nível de preços. Tal situação culminou em uma hiperinflação entre as décadas de 1980 e 1990 e, de forma galopante, chegou a superar os 80% ao mês, isto é, o mesmo produto chegava a quase dobrar de preço de um mês para o outro. Após diversos planos econômicos fracassados, a situação foi controlada com a entrada em vigor do Plano Real em 1994 e a consequente adoção do regime de metas de inflação em 1999.

O Brasil convive desde 1999 com o sistema de metas de inflação (*inflation target*), que tem por objetivo perseguir, na execução de sua política econômica, uma taxa definida de inflação. A fixação desta taxa de inflação é de responsabilidade do Conselho Monetário Nacional, e o Banco Central do Brasil assume a obrigação de ajustar sua política monetária para que a economia cumpra a meta (ASSAF NETO, 2011, p. 30).

Para medir as oscilações de preços no Brasil, muitos índices são utilizados, mas o principal deles, considerado o medidor oficial da inflação, é o Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), calculado mês a mês pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Segundo Assaf Neto (2011, p. 31), o IPCA é “o mais relevante do ponto de vista de política econômica, sendo o índice de preços selecionado pelo Conselho Monetário Nacional como referência para o sistema de metas de inflação, implementado no Brasil em 1999”.

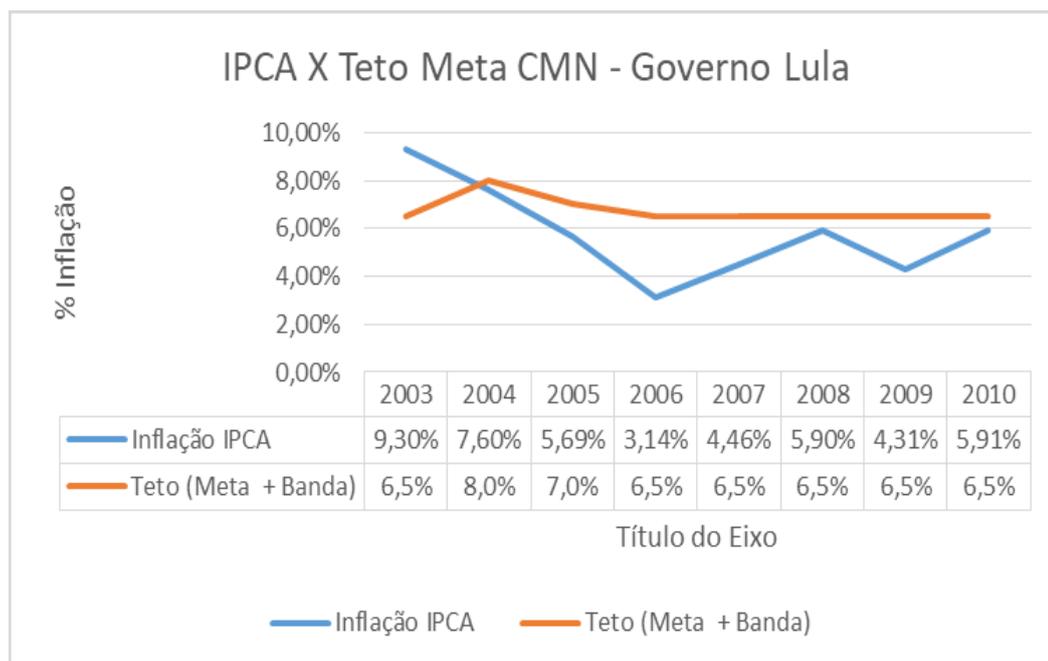
É importante ressaltar que, durante os oito anos de Governo Lula, a taxa de inflação, representada oficialmente pelo Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), ficou dentro da meta estabelecida pelo Conselho Monetário Nacional (CMN). Apenas em 2003 a inflação não ficou dentro da meta. O desvio foi justamente no primeiro ano da gestão, uma vez que o IPCA ficou acima da meta, em 6,5% e, posteriormente, foi ajustado para 8,5%. No entanto, se comparado à taxa de inflação do ano de 2002, que foi de 12,53%, fica evidente uma tendência de declínio.

Tabela 3. Comportamento da Inflação x a Meta Estabelecida pelo CMN entre os anos 2003-2010

Ano	Inflação IPCA	Meta CMN	Banda (p.p)	Teto (Meta + Banda)
2003	9,30%	4,00%	2,50%	6,50%
2004	7,60%	5,50%	2,50%	8,00%
2005	5,69%	4,50%	2,00%	7,00%
2006	3,14%	4,50%	2,00%	6,50%
2007	4,46%	4,50%	2,00%	6,50%
2008	5,90%	4,50%	2,00%	6,50%
2009	4,31%	4,50%	2,00%	6,50%
2010	5,91%	4,50%	2,00%	6,50%

Fonte: BACEN (Metas CMN) (s.d.).

Figura 1. Comportamento da Inflação x a Meta Estabelecida pelo CMN entre os anos 2003-2010



Fonte: BACEN (Metas CMN) (s.d.).

Considerações finais

O governo Lula foi marcado por um crescimento econômico consistente, controle efetivo da inflação e eficácia no uso de políticas sociais e distributivas. Um período marcado pelos avanços nas áreas sociais e econômicas e, sobretudo, por um ambiente internacional extremamente favorável às exportações, que garantiram sucessivos recordes de superávits na balança comercial. O período que compreende o mandato do presidente Lula é considerado um marco histórico, inclusive, alguns historiadores o apelidaram de o “milagrinho brasileiro” ou “quinquênio dourado”.

Ao analisar os dados coletados, observamos que Lula assume o mandato em 2003 com uma inflação em tendência de queda e uma economia que caminhava rumo à estabilização. O salário mínimo deixado por Fernando Henrique Cardoso (PSDB) valia R\$ 200,00. Quando Lula deixou o cargo em 2010, o mesmo salário valia R\$ 510,00, o que caracteriza um aumento nominal de 155% em relação ao valor deixado por seu antecessor. Em termos de aumento real, descontando a inflação, chegamos a 53,6% de ganho.

Esse aumento sistemático foi causador de impacto significativo na renda que, em alguns anos, superaram em termos reais a inflação do período. Neste sentido, o poder de compra com relação à cesta básica se manteve e se elevou em alguns períodos. No primeiro ano do governo Lula (2003), um salário mínimo comprava 1,67 cestas básicas. Já no último ano (2010) comprava 2,53, demonstrando um aumento de 66% no poder de compra com relação à cesta básica.

Diante dos fatos apresentados, é visível que um grande número da população, que vive à base do salário mínimo, constatou seu rendimento crescer substancialmente durante os dez anos de governo Lula. Todos esses avanços nos mostram que a meta macroeconômica da estabilidade de preços contribui, de forma significativa, para o alcance de uma maior distribuição da renda e conseqüentemente no aumento do poder de compra da população.

Referências

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado financeiro**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 2.162, de 1º de maio de 1940**. Institui o salário mínimo e dá outras providências. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-2162-1-maio-1940-412194-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 1º out. 2018.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 399, de 30 de abril de 1938**. Aprova o regulamento para execução da Lei n. 185, de 14 de janeiro de 1936, que institui as Comissões de Salário Mínimo. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1930-1939/decreto-lei-399-30-abril-1938-348733-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 1º out. 2018.

MEDEIROS, Carlos Aguiar de. **Salário mínimo e desenvolvimento econômico**. 2014. Disponível em: http://www.ie.ufrj.br/aparte/pdfs/medeiros_smedesenvolvimento.pdf. Acesso em: 25 nov. 2018.

DIEESE. **Metodologia da Cesta Básica de Alimentos**. [s.d.]. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/metodologia/metodologiaCestaBasica.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2018.

DIEESE. **Cesta Básica Nacional Metodologia**. 1993. Disponível em: http://portaldefinancas.com/arq_cestas/metodologia.htm. Acesso em: 25 nov. 2018.

BACEN. **Cesta Básica Nacional Metodologia**. [s.d.]. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/Pec/metas/TabelaMetaseResultados.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2018.