

GESTÃO MAXI 2

GESTÃO E EMPREENDEDORISMO

ORGANIZADORES:

ÁLIGER PEREIRA

FABIANO OLIVEIRA



GESTÃO MAXI 2:
GESTÃO E EMPREENDEDORISMO

ALIGER DOS SANTOS PEREIRA
FABIANO VIANA OLIVEIRA
(Organizadores)

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-917085-5-0



9 788591 708550

ALIGER DOS SANTOS PEREIRA

**GESTÃO MAXI 2:
GESTÃO E EMPREENDEDORISMO**

**Salvador
Edição do Autor
2019**

INSTITUIÇÃO REALIZADORA:

Centro Universitário de Salvador

DIRETOR:Prof^o. Daniel Jorge dos Santos Branco Borges**COORDENADORA PEDAGÓGICA:**Prof^a. Paloma Martinez Veiga Branco**BIBLIOTECÁRIA:**Sr^a. Raidalva Caldas de Santana**COORDENADOR DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
E ORGANIZADORES DO LIVRO**Prof^o. Fabiano Viana Oliveira / Prof.^a Aliger dos Santos Pereira**CORPO EDITORIAL E CIENTÍFICO**

Professores	Link currículo lattes	E-mail	Atuação acadêmica
Aliger dos Santos Pereira	http://lattes.cnpq.br/9514806025242255	p.gaba@uol.com.br	IFBA/UNEB UNICEUSA/FACSAL
Antônio Carlos Sanches Cardoso	http://lattes.cnpq.br/0541124234843003	acscardoso@uneb.br	UNICEUSA/FACSAL UNEB
Fabiano Viana Oliveira	http://lattes.cnpq.br/3325770563552878	fvianaoliveira@uol.com.br	UNICEUSA/FACSAL UNEB
José Mário Barreto	http://lattes.cnpq.br/0435535000256819	jmbo79@gmail.com	UNICEUSA/FACSAL
Katia Rocha	http://lattes.cnpq.br/9459452253104434	katia.rochafjn@gmail.com	UNICEUSA/FACSAL
Patrícia Couto Silva	http://lattes.cnpq.br/9253288147122608	mspcouth@gmail.com	UNICEUSA/FACSAL UNEB

ASSISTENTE EDITORIAL E REVISÃO NORMATIVA

Juliana Vieira Santos Pereira

PROJETO GRÁFICO CAPA

P2

**APOIO
ÍNTEGRA****GRUPO DE PESQUISA**

Modelos e Estruturas Organizacionais a Nível Territorial para Ações Sustentáveis (METAS)

Acesso na web: <http://www.uniceusafacsal.com.br> e <http://www.facsal-ba.com.br>**Endereço para correspondência:** Av. Jorge Amado, 780, Imbuí - Salvador/BA.

CEP: 41.720-040 - Tel.: (71) 3496-4050

G389 Gestão Maxi 2: gestão e empreendedorismo. / Aliger dos Santos Pereira; Fabiano Viana Oliveira. (Organizadores). - 2. ed. - Salvador: Editora Independente, 2019.
228 p.

ISBN: 978-85-917085-5-0

Coletânea de artigos

1. Administração. 2. Empreendedorismo. 3. Comportamento organizacional no século XXI. 4. Gestão de recursos humanos. 5. Gestão de qualidade. 6. Sustentabilidade. I. Pereira, Aliger dos Santos II. Oliveira, Fabiano Viana (Organizadores.). III. Centro Universitário de Salvador - UNICEUSA. IV. Instituto Salvador de Ensino e Cultura - ISEC.

CDU: 658.114

Ficha catalográfica elaborada por
Raidalva Caldas de Santana
CRB - 5/1107

PREFÁCIO

O livro intitulado “GESTÃO MAXI 2: GESTÃO E EMPREENDEDORISMO - 2ª edição” é uma obra cuidadosamente produzida pelos estudantes do Curso de Bacharelado em Administração do Centro Universitário Salvador e Faculdade Salvador (UNICEUSA/FACSAL), como fruto dos estudos realizados durante o período de integralização do curso supracitado.

É composto por doze capítulos, distribuídos da seguinte forma: o primeiro, intitulado “A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS COMO FERRAMENTA MOTIVACIONAL EXTRINSECA E INTRINSECA NA ÁREA COMERCIAL DA EMPRESA GLOBO LOGÍSTICA”, versa sobre a gestão de recursos humanos como ferramenta motivacional extrínseca e intrínseca na área comercial da empresa Globo Logística no ano de 2018, na cidade de Lauro de Freitas (BA); o segundo, intitula do PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE BASEADO NA NBR ISO 9001, analisou as etapas de implantação do sistema de Qualidade a partir da norma NBR ISO 9001, em Salvador (BA), no ano de 2010 até os dias atuais; o terceiro, intitulado PDCA NA PIZZA HUT, faz a análise da aplicação do Ciclo PDCA, também conhecido como Ciclo de Shewhart ou Ciclo de Deming, na Pizza Hut em maio de 2018, Salvador (BA); o quarto, intitulado QUADRO DE DISTRIBUIÇÃO DO TRABALHO NA EMPRESA ACADEMIA MEGHA FITNESS, avaliou o Quadro de Distribuição do Trabalho (QDT) na empresa Academia Megha Fitness, em 26 e 27 de abril de 2018 e definiu os pontos positivos e negativos do QDT na empresa; o quinto, intitulado “ORGANOGRAMA DE EMPRESA DE LINHAS AÉREAS (SALVADOR-BA)” faz a avaliação da estrutura organizacional da empresa de aviação L., no qual foi realizada uma análise da estrutura organizacional no período de abril, no ano de 2018 na cidade de Salvador (BA); o sexto, intitulado “DEPARTAMENTALIZAÇÃO: EM UMA LOJA DE CONFECÇÃO DE SALVADOR”, discorre sobre os diversos tipos de departamentalização organizacional, em especial a funcional, pois é a que mais se destaca na empresa analisada; o sétimo, intitulado “APLICAÇÃO DO FLUXOGRAMA NA EMPRESA M. RAÇÕES, NO DEPARTAMENTO DE ATENDIMENTO”, analisou como ocorre a aplicação do fluxograma na empresa M. Rações, em maio de 2018, com o objetivo de definir os pontos positivos e negativos do processo aplicado na empresa; o oitavo, intitulado “GESTÃO DE PESSOAS APLICAÇÃO DA TECNOLOGIA NA GESTÃO DE PESSOAS”, apresentou uma pesquisa que foi realizada na empresa Indra Brasil, que é uma organização com colaboradores que buscam conquistar seu

espaço no mercado cada vez mais exigente, competitivo e influenciável, criando estratégias para driblar os concorrentes que procuram se capacitar para participar ativamente do mercado; o nono, intitulado “AS TEORIAS GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO, SUAS COLABORAÇÕES E ASPECTOS PARA AS ORGANIZAÇÕES DO SÉCULO XXI”, aborda aspectos teóricos que norteiam a administração científica e a escola das relações humanas e suas colaborações para as organizações do século XXI; o décimo, intitulado “DIALOGANDO COM OS PENSAMENTOS DE TAYLOR E FAYOL NA CONTEMPORANEIDADE”, trata-se de uma abordagem ao diálogo entre as Teorias de Taylor e Fayol nos dias de hoje, demonstrando o seu comportamento ao ser empregada dentro das esferas organizacionais, a fim de se consolidar o emprego dessas técnicas em prol de resultados satisfatórios; o décimo primeiro, intitulado “TEORIA CIENTÍFICA X TEORIA HUMANA”, analisar como a evolução da Teoria Científica e Teoria das Relações Humanas ocorreram ao longo dos anos e com qual necessidade; o décimo segundo, intitulado “SUSTENTABILIDADE: DE OLHO NAS ORGANIZAÇÕES”, avalia como a evolução dos conceitos de desenvolvimento sustentável e de sustentabilidade dentro das organizações e como ocorreu ao longo dos anos.

A obra corresponde a uma compilação aprimorada de diversos temas, abordagens teórico-metodológicas e pesquisas de grande relevância para os estudos da Administração e, por isso, eu a indico para os estudantes de graduação, pós-graduação e profissionais da área.

Prof.^a Dr.^a Raidalva Barreto
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia
Link currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4952817607443275>

APRESENTAÇÃO

Produzir conhecimento é a chave para que os saberes subjetivos possam ser expressos. Neste livro os alunos do curso de Administração da Uniceusa/Facsal, sob orientação dos professores do curso, produziram conhecimentos sobre organizações reais, teorias da administração, estruturas organizacionais, gestão de pessoas, sistema de qualidade, dentre outros temas. Isto tem um profundo significado para o sentido da educação como prática da formação do estudante, pois os autores aqui presentes estão desde 1º ou 8º semestre do curso.

Eles produzem conhecimento desde o começo do curso: de calouros a concluintes com o Trabalho de Conclusão do Curso (TCC), todos contribuem e desenvolvem seus saberes em pesquisas teóricas e práticas, e até onde podemos reconhecer, nenhum outro curso de graduação faz isso: publicar um livro por ano, desde 2013, com a produção de conhecimento dos alunos.

Com isso eles ficam inseridos no mundo acadêmico e da informação, além do mundo do trabalho.

Boa Leitura e bom aprendizado!

Aliger Pereira e Fabiano Oliveira

Coordenação do curso de Administração de Empresas (UNICEUSA e FACSAL)

RESUMO CURRICULAR DOS ORGANIZADORES

ALIGER DOS SANTOS PEREIRA

Titulação: Pós-Doutoramento em Planejamento Territorial e Desenvolvimento Social pela Universidade Católica do Salvador - UCSAL (2018). Doutora em Desenvolvimento Regional e Urbano pela Universidade Salvador - UNIFACS (2012). Mestrado em Planejamento Territorial e Desenvolvimento Social pela Universidade Católica do Salvador - UCSAL (2007). Graduação em Administração de Empresas - Universidade Salvador - UNIFACS (1996). Participa como colaboradora em 2 Programas: Doutorado Multi-Institucional e Multidisciplinar em Difusão do Conhecimento (DMMDC) e no Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT).

Instituição: Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Instituto Federal da Bahia (IFBA).

Cargo Acadêmico: Docente (UNEB, UNICEUSA, IFBA, FACSAL), coordenadora do Curso de Administração Empresa (UNICEUSA e FACSAL), coordenou Curso de Turismo e Hotelaria (UNEB).

Cargo Empresarial: Consultora e empresária.

Grupo de Pesquisa: Modelos e Estruturas Organizacionais a Nível Territorial para Ações Sustentáveis (METAS).

E-mail: p.gaba@uol.com.br

Link currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9514806025242255>

FABIANO VIANA OLIVEIRA

Titulação: Doutorando em Educação e Contemporaneidade (UNEB). Mestre em Sociologia pela Universidade Federada Bahia (UFBA). Pós-graduado em Filosofia Contemporânea pela Faculdade São Bento da Bahia (FSBB), em Educação à Distância pela UNIP e em Gestão de Pessoas pela UNIJORGE. Graduação em Comunicação Social pela Universidade Católica do Salvador (UCSAL).

Instituição: Docente (UNICEUSA e FACSAL), Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

Cargo Acadêmico: Docente (UNICEUSA e FACSAL), Docente (UNEB EAD) e Coordenador do curso de Administração Empresa (UNICEUSA e FACSAL).

Cargo Empresarial: Assessor de Comunicação da Editora da UNEB (EDUNEB).

Grupo de Pesquisa: Modelos e Estruturas Organizacionais a Nível Territorial para Ações Sustentáveis (METAS).

E-mail: fvianaoliveira@uol.com.br

Link currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3325770563552878>

SUMÁRIO

PREFÁCIO

APRESENTAÇÃO

1 A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS COMO FERRAMENTA MOTIVACIONAL EXTRINSECA E INTRINSECA NA ÁREA COMERCIAL DA EMPRESA GLOBO LOGÍSTICA..... 16

RESUMO..... 16

Palavras-chave..... 16

ABSTRACT..... 17

Keywords..... 17

1.1 INTRODUÇÃO..... 18

1.2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS..... 19

1.2.1 Conceituando a GRH..... 19

1.3 METODOLOGIA..... 26

1.4 ÁREA COMERCIAL DA GLOBO LOGÍSTICA..... 29

1.4.1 Motivação Intrínseca..... 30

1.4.2 Motivação Extrínseca..... 32

1.5 RESULTADO..... 36

1.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 41

REFERÊNCIAS..... 43

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO PARA LEVANTAMENTO DE DADOS 45

2 PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE BASEADO NA NBR ISO 9001..... 47

RESUMO..... 47

Palavras-chave..... 47

ABSTRACT..... 48

Keywords..... 48

2.1 INTRODUÇÃO..... 49

2.2 GESTÃO DE QUALIDADE..... 50

2.3 METODOLOGIA DE PESQUISA..... 59

2.4 PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE NA EMPRESA DE GÁS..... 61

2.5 RESULTADOS.....	64
2.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	68
REFERÊNCIAS.....	69
3 PDCA NA PIZZA HUT.....	70
RESUMO.....	70
Palavras-chave.....	70
ABSTRACT.....	71
Keywords.....	71
3.1 INTRODUÇÃO.....	72
3.2 O PDCA.....	73
3.3 METODOLOGIA.....	76
3.4 PDCA NA PIZZA HUT.....	77
3.5 RESULTADOS.....	78
3.6 CONCLUSÃO.....	78
REFERÊNCIAS.....	79
APÊNDICE A - ROTEIRO.....	81
4 QUADRO DE DISTRIBUIÇÃO DO TRABALHO NA EMPRESA ACADEMIA MEGHA FITNESS.....	82
RESUMO.....	82
Palavras-chave.....	82
ABSTRACT.....	83
Keywords.....	83
4.1 INTRODUÇÃO.....	84
4.2 QUADRO DE DISTRIBUIÇÃO DO TRABALHO.....	85
4.3 METODOLOGIA.....	86
4.4 QUADRO DE DISTRIBUIÇÃO DO TRABALHO NA EMPRESA ACADEMIA MEGHA FITNESS.....	86
4.5 RESULTADOS.....	89
4.6 CONCLUSÃO.....	90
REFERÊNCIAS.....	90
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO.....	92
5 ORGANOGRAMA DE EMPRESA DE LINHAS AÉREAS (SALVADOR-BA).....	94
RESUMO.....	94

Palavras-chave.....	94
ABSTRACT.....	95
Keywords.....	95
5.1 INTRODUÇÃO.....	96
5.2 ORGANOGRAMA.....	96
5.2.1 Estrutura Funcional.....	97
5.2.2 Estrutura por Produto/Mercado, ou também chamada de divisional.....	98
5.2.3 Estrutura Matricial.....	99
5.2.4 Estrutura Geográfica.....	100
5.2.5 Estrutura Horizontal.....	101
5.3 METODOLOGIA.....	101
5.4 ORGANOGRAMA NA EMPRESA L LINHAS AÉREAS.....	101
5.5 RESULTADOS.....	106
5.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	107
REFERÊNCIAS.....	108
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO.....	109
6 DEPARTAMENTALIZAÇÃO: EM UMA LOJA DE CONFECÇÃO DE SALVADOR....	110
RESUMO.....	110
Palavras-chave.....	110
ABSTRACT.....	111
Keywords.....	111
6.1 INTRODUÇÃO.....	112
6.2 DEPARTAMENTALIZAÇÃO.....	113
6.3 METODOLOGIA.....	116
6.4 DEPARTAMENTALIZAÇÃO NA EMPRESA X.....	116
6.5 RESULTADOS.....	120
6.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	121
REFERÊNCIAS.....	122
7 APLICAÇÃO DO FLUXOGRAMA NA EMPRESA M. RAÇÕES, NO DEPARTAMENTO DE ATENDIMENTO.....	123
RESUMO.....	123
Palavras-chave.....	123
ABSTRACT.....	124

Keywords.....	124
7.1 INTRODUÇÃO.....	125
7.2 FLUXOGRAMA.....	126
7.3 METODOLOGIA.....	131
7.4 FLUXOGRAMA NA EMPRESA M. RAÇÕES.....	132
7.5 RESULTADOS.....	137
7.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	138
REFERÊNCIAS.....	141
APÊNDICE A - FOTOS DA VISITA.....	142
APÊNDICE B - TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E NOME DA EMPRESA.....	143
8 GESTÃO DE PESSOAS: APLICAÇÃO DA TECNOLOGIA NA GESTÃO DE PESSOAS.....	144
RESUMO.....	144
Palavras-chave.....	144
ABSTRACT.....	145
Keywords.....	145
8.1 INTRODUÇÃO.....	146
8.2 INDRA BRASIL.....	146
8.3 METODOLOGIA.....	147
8.4 MUNDO DIGITAL E A INDRA BRASIL.....	149
8.5 MUDANÇAS POSITIVAS E NEGATIVAS INFLUENCIADAS PELA TECNOLOGIA NA GESTÃO DE PESSOAS.....	150
8.6 A INDRA BRASIL E SUAS PREOCUPAÇÕES COM INOVAÇÃO.....	151
8.7 IMPACTO DA TECNOLOGIA NA GESTÃO DE PESSOAS.....	152
8.8 INDRA BASIL E AS SOLUÇÕES PARA OS DESAFIOS ATUAIS ATRAVÉS DE FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS.....	153
8.9 RESULTADOS EFETIVOS DA UTILIZAÇÃO DA TECNOLOGIA NA GESTÃO DE PESSOAS NA EMPRESA INDRA BRASIL.....	153
8.10 DE QUAL FORMA A TECNOLOGIA REALMENTE AJUDA A GESTÃO DE PESSOAS?.....	157
8.11 QUALIFICAÇÃO DO PROCESSO SELETIVO COM SOFTWARE DE GESTÃO NA INDRA BRASIL.....	159

8.12 SOFTWARES DESENVOLVIDOS PELA INDRA BRASIL.....	160
8.13 AS REDES SOCIAIS COMO FERRAMENTA DE RECURSOS.....	162
8.14 COMO A GESTÃO DE PESSOAS UTILIZA A TECNOLOGIA PARA OBTER RESULTADOS NA INDRA BRASIL?.....	164
8.15 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	165
REFERÊNCIAS.....	165
9 AS TEORIAS GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO E SUAS COLABORAÇÕES E ASPECTOS PARA AS ORGANIZAÇÕES DO SÉCULO XXI.....	167
RESUMO.	167
Palavras-chave.....	167
ABSTRACT.....	168
Keywords.....	168
9.1 INTRODUÇÃO.....	169
9.2 A REVOLUÇÃO INDUSTRIAL E SEUS IMPACTOS AMBIENTAIS PELO USO DO CARVÃO.....	170
9.3 A RACIONALIZAÇÃO DO TRABALHO E O USO DAS ÁREAS DE TI NAS EMPRESAS ATUALMENTE.....	171
9.4 ERGONOMIA X TAYLORISMO, COM A CORRELAÇÃO COM O EXOESQUELETO.....	173
9.4.1 Ergonomia.....	174
9.4.2 Exoesqueleto na indústria 4.0.....	174
9.4.3 Estrutura funcional.....	176
9.5 O FORDISMO E SUAS RELAÇÕES COM O MARKETING 1.0.....	178
9.6 1ª FASE DA EXPERIÊNCIA DE <i>HAWTHORNE</i>	179
9.6.1 CIPA nas empresas e a higiene do trabalho.....	180
9.7 A IMPORTÂNCIA DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO RH NAS EMPRESAS.....	185
9.8 2ª FASE DA EXPERIÊNCIA DE <i>HAWTHORNE</i> , E A IMPORTÂNCIA DO <i>TURN- OVER</i> /ROTATIVIDADE DE PESSOAL: CAUSAS, EFEITOS E COMO EVITAR.....	186
9.8.1 Rotatividade de pessoal.....	187
9.9 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	188
REFERÊNCIAS.	188

10 DIALOGANDO COM OS PENSAMENTOS DE TAYLOR E FAYOL NA CONTEMPORANEIDADE.....	190
RESUMO.....	190
Palavras-chave.....	190
ABSTRACT.....	191
Keywords.....	191
10.1 INTRODUÇÃO.....	192
10.2 APRESENTANDO AS TEORIAS.....	193
10.3 DIALOGANDO COM AS TEORIAS	196
10.4 MERCADO BRASILEIRO E A VOZ DA TEORIA NEOCLASSICISTA.....	198
10.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	199
REFERÊNCIAS.....	200
11 TEORIA CIENTÍFICA X TEORIA HUMANA.....	202
RESUMO.....	202
Palavras-chave.....	202
ABSTRACT.....	203
Keywords.....	202
11.1 INTRODUÇÃO.....	204
11.2 TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS & TEORIA CIENTIFICA.....	205
11.3 FASES DA TEORIA CIENTÍFICA	206
11.4 FASES TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS.....	207
11.5 PRINCÍPIO DE TAYLOR.....	208
11.5.1 Princípio da Eficiência de Emerson.....	209
11.5.2 Princípios Básicos de Ford.....	209
11.5.3 Princípio da Exceção.....	209
11.5.4 Princípios das Relações Humanas.....	210
11.6 ORGANIZAÇÃO RACIONAL DO TRABALHO.....	210
11.7 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO RACIONAL DO TRABALHO.....	211
11.7.1 Ênfase Científica.....	211
11.7.2 Ênfase das Relações Humanas.....	212
11.8 CRITICA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTIFICA.....	212
11.9 APRECIACÃO CRITICA DA TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS.....	212
11.10 INFLUÊNCIA DAS TEORIAS NAS EMPRESAS.....	213

11.11 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	214
REFERÊNCIAS.	215
12 SUSTENTABILIDADE: DE OLHO NAS ORGANIZAÇÕES.....	216
RESUMO.....	216
Palavras-chave.....	216
ABSTRACT.....	217
Keywords.....	217
12.1 INTRODUÇÃO.....	218
12.2 CONCEITO.....	218
12.3 QUESTÕES SUSTENTÁVEIS.....	219
12.4 RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	221
12.5 ECONOMIA SUSTENTÁVEL.....	224
12.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	226
REFERENCIAS.....	227

1 A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS COMO FERRAMENTA MOTIVACIONAL EXTRÍNSECA E INTRÍNSECA NA ÁREA COMERCIAL DA EMPRESA GLOBO LOGÍSTICA¹

Alane Correia²
Roberta Tourinho Schroeder³
Kátia Araújo Rocha⁴

RESUMO

Este artigo tem como tema a influência da gestão de recursos humanos como ferramenta motivacional extrínseca e intrínseca na área comercial da empresa Globo Logística no ano de 2018 na cidade de Lauro de Freitas (BA). Através da pergunta “Como a Gestão de Recursos Humanos pode contribuir para o desenvolvimento motivacional intrínseco e extrínseco da área comercial na Globo Logística?”, tem-se como objetivo identificar os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos dos colaboradores do setor comercial, e identificar alguns fatores capazes de aumentar a motivação dos colaboradores do setor em destaque. A metodologia utilizada foi uma abordagem dedutiva qualitativa que utilizou um estudo de caso na empresa Globo Logística, no período de maio a setembro de 2018, com o uso de pesquisa bibliográfica e descritiva. As contribuições desse estudo e das demais pesquisas que possivelmente surgirão poderão ser auxiliares no processo de gestão dos novos talentos e da manutenção dos já existentes nas empresas através do estímulo motivacional intrínseco (autonomia, metas pessoais, etc.) e extrínseco (Estatuto, Ambiente de trabalho, etc.) de seus colaboradores.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos. Motivação. Globo Logística (Salvador - Bahia)

¹ Artigo publicado na Revista Scientia, Salvador, v. 4, n. 1, jan./abr. 2019. ISSN 2525-4553.

² Aluna do curso de Bacharelado em Administração de Empresas do 7º Semestre do Centro Universitário de Salvador (UNICEUSA), alaneo.correia@hotmail.com

³ Aluna do curso de Bacharelado em Administração de Empresas do 8º Semestre do Centro Universitário de Salvador (UNICEUSA), robertatourinho@gmail.com

⁴ Professora da FACSAL, katia.rochafjn@gmail.com.

ABSTRACT

This article has as its theme the influence of human resources management as an extrinsic and intrinsic motivational tool in the commercial area of Globo Logística in 2018 in the city of Lauro de Freitas (BA). Through the question "How can Human Resource Management contribute to the intrinsic and extrinsic motivational development of the commercial area in Globo Logística?", The objective is to identify the intrinsic and extrinsic motivational factors of the employees of the commercial sector, and to identify some factors capable of increasing the motivation of the employees of the sector in focus. The methodology used was a qualitative deductive approach that used a case study in the company Globo Logística, from May to September of 2018, with the use of bibliographic and descriptive research. The contributions of this study and of other researches that may arise may be helpful in the process of managing new talents and maintaining those already existing in companies through the intrinsic motivation (autonomy, personal goals, etc.) and extrinsic stimulus (Statute, Environment of work, etc.) of its employees.

Keyword: Human Resource Management. Motivation. Globo Logística (Salvador - Bahia).

1.1 INTRODUÇÃO

O papel da Administração de Recursos Humanos (RH) vai além da parte burocrática e está compartilhado com o Departamento de Pessoal, adotado pela maioria das empresas. O verdadeiro papel dos Recursos Humanos é ser uma espécie de consultor interno que esteja a dispor de toda liderança de uma organização, além de entender profundamente sobre o negócio da empresa, contribuindo com a construção e implementação das estratégias corporativas e diminuindo a distância entre a instituição e seus funcionários. (CHIAVENATO, 2015, p. 08)

O presente artigo tem como tema analisar o papel da Gestão de Recursos Humanos (GRH) na motivação intrínseca e extrínseca na área comercial da Globo Logística e Distribuição de Alimentos Ltda., que engloba os setores de vendas, *merchandising* e serviço de atendimento ao vendedor (SAV), situada na cidade de Lauro de Freitas, na Bahia, no período de maio a setembro de 2018. A partir da seguinte pergunta: Como a Gestão de Recursos Humanos pode contribuir para o desenvolvimento motivacional intrínseco e extrínseco⁴ da área comercial na Globo Logística?

Tem-se como objetivo geral analisar como a atuação dos Recursos Humanos (RH) influencia no desenvolvimento e melhoria da Área Comercial⁵ através dos aspectos motivacionais intrínsecos e extrínsecos⁶. A partir dos seguintes objetivos específicos:

- Identificar os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos dos colaboradores do setor comercial; e
- Identificar alguns fatores capazes de aumentar a motivação dos colaboradores do setor em destaque.

O tema se justifica, pois pretende contribuir para estudos futuros a respeito da importância e influência do setor de Recursos Humanos (RH) para as empresas. Visa também proporcionar no ambiente de trabalho maior qualidade para os colaboradores, elevando a motivação dos mesmos. Além disso, pelo meio da ajuda correta do setor de Recursos Humanos na organização, reduzem-se os custos através da diminuição do *turnover*, pois segundo o Site da SEBRAE (2018), “é a alta rotatividade de funcionários em uma empresa, ou seja, um empregado é admitido e outro desligado de maneira sucessiva”. Em outras

⁵ A área Comercial da Globo Logística é dividida nos seguintes setores: Vendas externas, *Merchandising*, SAV (Serviço de atendimento ao vendedor).

⁶ Segundo o Site *ibccoaching* (2018), motivação intrínseca também conhecida como motivação interna, esse conceito está relacionado à força interior que é capaz de se manter ativa mesmo diante de adversidades. Já a motivação extrínseca também conhecida como motivação externa, o termo está conectado ao ambiente, às situações e aos fatores externos.

palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização, (CHIAVENATO, 2015, p. 38), contribuindo desta forma, também, para o não desemprego. Igualmente uma equipe motivada produz mais e melhor, contribui para o alcance de diversos objetivos organizacionais que veremos mais à frente.

O presente artigo está dividido em 6(seis) partes. A primeira é a Introdução, onde está o tema, problema, objetivo e justificativa. A segunda é o referencial que mostrará as principais características da Gestão de Recursos Humanos (GRH). Depois vem a metodologia, seguida do estudo de caso da Influência da Gestão de Recursos Humanos como ferramenta motivacional aplicado na empresa Globo Logística e finalmente, os resultados seguidos da conclusão.

1.2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Neste tópico conceituará e caracterizará a GRH no ambiente organizacional, bem como sua importância para alavancar o setor comercial aproveitando suas ideias de maneira otimizada às metas organizacionais do setor.

1.2.1 Conceituando a GRH

Segundo Chiavenato (2016, p. 07), durante muito tempo as organizações ficavam despreocupadas em investir nesta área. O autor menciona que os executivos de Recursos Humanos – os chefes de pessoal – eram solicitados apenas para cuidar de problemas de curta perspectiva temporal e de complexidade elementar relacionados com a simples manutenção vegetativa e com o controle austero e rígido dos recursos disponíveis. No passado não havia um cargo específico de Gestão de Recursos Humanos, a GRH estava integrada nos processos de gestão. Esta gestão era vista como um custo e os funcionários eram vistos apenas como mera mão-de-obra, para os gestores eles deveriam ser um custo reduzido para a organização e em troca deveriam obter deles o máximo rendimento (CHIAVENATO, 2016, p. 10-11).

Com a globalização e a procura constante pela qualidade e inovação as pessoas deixaram de ser meros recursos da organização e passaram a serem elementos impulsionadores. Começa a despontar a ideia de que a principal vantagem competitiva das organizações são as pessoas. Surge então uma nova visão das pessoas dentro das organizações: são sujeitos proativos empreendedores e criadores da inovação. Considerando

que as pessoas são o principal meio para aumentar a inovação e, conseqüentemente, o avanço das organizações, tem surgido uma crescente preocupação na gestão adequada dos seus recursos humanos. O Quadro 1 mostra os principais conceitos e definições da GRH, com seus respectivos autores.

Quadro 1 - Principais conceitos e definições da GRH e seus autores

Continua

Autor	Citação
Chiavenato (2016, p. 07)	Os executivos de Recursos Humanos – os chefes de pessoal – eram solicitados apenas para cuidar de problemas de curta perspectiva temporal e de complexidade elementar relacionados com a simples manutenção vegetativa e com o controle austero e rígido dos recursos disponíveis.
Dessler (2003, p. 02)	Administração de Recursos Humanos ou ARH refere-se às práticas e as políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento.
Chiavenato (2009) por Da Silva (2015, p. 59)	O treinamento deve orientar as experiências de aprendizagem, por meio de atividades planejadas para que os empregados possam aprimorar seus conhecimentos, atitudes e habilidades.
Marins e Mussak (2013, p. 127)	O conjunto de regras, valores e estratégias de uma empresa compõe aquilo que chamamos de cultura organizacional, e esta reflete na motivação – ou desmotivação – das pessoas.
Gazal (2012, p. 01)	“Recursos Humanos é um departamento da organização que tem como função principal estabelecer o sistema que rege as relações entre os colaboradores e a empresa.”, ou seja, desenvolve um papel estratégico dentro das empresas com o intuito de manter uma boa comunicação entre ambas às partes, gerando motivação aos funcionários, atingindo os objetivos da empresa e a tornando mais competitiva no mercado. “
Marras (2016)	<p>“o Sistema de Recursos Humanos, organicamente, compõe-se de um conjunto de subsistemas que respondem individualmente por cada uma das funções da ARH.”. De acordo com cada empresa, esse sistema poderá ser dividido em:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Recrutamento e seleção (R&S). • Treinamento e desenvolvimento (T&D). • Remuneração ou cargos e salários (C&S). • Higiene e segurança do trabalho (HST). □□□ • Departamento de pessoal (DP). □□□ • Relações trabalhistas (RT). □□□

Quadro 1 - Principais conceitos e definições da GRH e seus autores

Autor	Citação	Conclusão
	<ul style="list-style-type: none"> • Serviços gerais (SG) etc. □□□ • Consultoria interna” 	
Chiavenato (2016, p. 02)	A expressão “recursos humanos” refere-se às pessoas que participam das organizações e que nelas desempenham determinados papéis. As pessoas passam grande parte de seu tempo trabalhando em organizações. As organizações requerem pessoas para suas atividades e operações da mesma forma que requerem recursos financeiros, materiais e tecnológicos. Daí a denominação Recursos Humanos para descrever quem trabalha nas organizações.	

Fonte: Elaboração própria, 2018.

Com base nas definições do Quadro 1 pode-se sintetizar que a Gestão de Recursos Humanos na atualidade é muito mais que um simples departamento da organização, pelo contrário o papel da área de Recursos Humanos nas empresas vai muito além que somente entrevistar, selecionar, contratar e demitir colaboradores. O RH engloba todas as práticas e políticas relacionadas à administração de comportamentos dentro de uma companhia. Como seu próprio nome diz, o departamento considera as pessoas como recursos, elaborando estratégias e investimentos para desenvolver as capacidades de cada um, conseqüentemente beneficiando a organização no alcance de seus objetivos organizacionais.

Entretanto, para que a GRH possa conduzir da forma correta os Recursos Humanos ele se utiliza de um conjunto de subsistemas que se relacionam individualmente com cada uma das funções da GRH, conforme conceito extraído de Marras (2016) apresentado no Quadro 1.

Dentre os diversos subsistemas mencionados por Marras (2016), estarão sendo abordados de forma detalhada o treinamento e desenvolvimento na gestão de recursos humanos.

Treinar, segundo Fidelis e Banov (2007, p. 138) significa qualificar, suprir carências profissionais, preparar a pessoa para desempenhar tarefas específicas do cargo que ocupa, ou seja, o treinamento capacita o indivíduo a assumir novos cargos ou o recicla para estar cada vez mais atualizado na função que desempenha. Existem dois tipos de treinamento. O primeiro é o informal, ou seja, aquele que não é planejado ou estruturado, como por exemplo, quando o chefe pede a um funcionário que ele ensine ao outro suas atividades. O segundo é o formal, o mais utilizado pela maioria das instituições. É um tipo de treinamento estruturado e

previamente planejado, realizado, geralmente, quando se nota a necessidade através de problemas detectados na empresa, ou até mesmo para introduzir novos conhecimentos para a equipe.

Para Fidelis e Banov (2007, p. 88-89), o treinamento e o desenvolvimento, apesar de parecer a mesma coisa, não são. Cada um possui um objetivo diferente. O treinamento é algo momentâneo e pontual. Está relacionado a uma determinada carência a ser superada num determinado momento. Já o desenvolvimento de pessoas visa às alterações e mudanças, e tem como objetivo manter as pessoas atualizadas. O desenvolvimento está voltado ao crescimento pessoal do empregado em direção à carreira futura e não ao cargo atual. Desta forma

[...] O treinamento prepara o homem para o desenvolvimento de tarefas específicas enquanto um programa de desenvolvimento gerencial oferece ao treinando uma macrovisão do *business*, preparando-os para voos mais altos, a médio e longo prazo. (MARRAS, 2002 apud FIDELIS e BANOVA, 2007, p. 69). Já o [...] Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira ou outras experiências. (MILVOVICH, 2000, p. 338).

Para que o gerenciamento da GRH funcione de forma plena tais ações devem estar correlacionadas diretamente com a missão, valores, objetivos e estratégias organizacionais, como também as práticas implementadas devem buscar promover o bem-estar e motivação dos colaboradores.

Entretanto, nem todas as organizações conseguem gerenciar seus recursos humanos de forma adequada. Desta forma, utiliza-se a auditoria dos recursos humanos que poderá ser uma ferramenta vantajosa, uma vez que o seu objetivo principal é analisar como está sendo realizada a GRH na organização, buscando localizar práticas que são prejudiciais à organização ou que não estão em equilíbrio com o seu custo, objetivando implantar novas práticas e rever as que já são utilizadas.

Algumas ferramentas são utilizadas, pelos Recursos Humanos, para promover a motivação de seus colaboradores. O treinamento e desenvolvimento de pessoal é uma prática que vem sendo cada vez mais utilizada pelas empresas.

Robbins (2010, p. 196) define motivação como sendo o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta.

Segundo Robbins (2010, p. 197) a década de 50 foi um período frutífero para o desenvolvimento do conceito de motivação. 4(quatro) teorias foram formuladas nesse período, a de Abraham Maslow, a de McGregor, a de Frederick Herzberg, e a de McClelland.

O teórico Abraham Maslow denomina sua teoria de Teoria da Hierarquia das Necessidades, dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades que são fisiológicas, segurança, afetivas, estima e autorrealização (Figura 1).

Figura 1 - Pirâmide da Hierarquia das Necessidades (Maslow)



Fonte: Extraído e adaptado de Griffin e Moorhead (2015).

O Quadro 2 mostra a explicação de cada necessidade presente na Figura 1.

Quadro 2 - Hierarquia das Necessidades

Necessidades	Explicação
Fisiológica	Inclui fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais, salários adequados, instalações sanitárias, ventilação e temperaturas confortáveis e condições de trabalho.
Segurança:	Segurança e proteção contra danos físicos e emocionais, continuidade do cargo (sem demissão), proteção contra ações arbitrárias da chefia, seguro e para proteção contra perdas financeiras decorrentes de doenças e para garantia de renda na aposentadoria.
Social	Afeição, aceitação, amizade e o sentimento de pertencer a um grupo
Estima	Fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia, e fatores externos, como status, reconhecimento e atenção.
Autorrealização	Ímpeto de se tornar tudo aquilo que se é capaz de ser. Inclui crescimento, alcance do próprio potencial e autodesenvolvimento.

Fonte: ROBBINS, 2010.

Os 3(três) conjuntos de necessidades na parte inferior são chamados deficiência de necessidades porque devem ser satisfeitas para que o indivíduo se sinta confortável. Os dois conjuntos de necessidades da parte superior são denominados necessidades de crescimento porque destacam o crescimento e o desenvolvimento pessoal.

De acordo com a teoria de Maslow, para motivar alguém é preciso saber em que nível da hierarquia a pessoa se encontra no momento e focar na satisfação naquele nível ou no patamar imediatamente superior.

Já McGregor propôs 2(duas) visões distintas do ser humano: uma basicamente negativa, chamada Teoria X, e outra basicamente positiva, chamada Teoria Y (ROBBINS, 2010, p. 198).

Conforme a Teoria X, os gestores acreditam que os funcionários não gostam de trabalhar e devem ser orientados ou até coagidos a fazê-lo. Diferentemente da Teoria Y, os gestores presumem que os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir e, portanto, a pessoa mediana pode aprender a aceitar ou até buscar o exercício de responsabilidades.

Já Frederick Herzberg afirma que a Teoria dos Dois Fatores (denominado de Intrínseco e Extrínseco) foi proposta por. Com a crença de que a relação de uma pessoa com seu trabalho é básica e de que essa atitude pode determinar o seu sucesso ou fracasso. De acordo com o psicólogo, os fatores que levam a satisfação do trabalho são diferentes daqueles que levam a insatisfação. Portanto, os gestores que procuram eliminar os fatores que geram insatisfação podem trazer paz, mas não necessariamente a motivação aos funcionários (ROBBINS, 2010, p. 200).

A Teoria de Necessidade de McClelland enfoca 3(três) necessidades presentes no Quadro 3 (ROBBINS, 2010, p. 202).

Quadro 3 - Teoria das Necessidades

Necessidades	Explicação
Necessidade de realização	Busca da excelência, de realização com relação a determinados padrões, ímpeto de alcançar o sucesso.
Necessidade de poder	Necessidade de fazer que os outros se comportem de um modo que não o fariam naturalmente.
Necessidade de afiliação	Desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis.

Fonte: ROBBINS, 2010.

Um dos principais papéis dos Recursos Humanos é promover a motivação no trabalho para seus colaboradores. Hoje em dia pode-se observar a necessidade constante das pessoas em busca de motivações para alcançarem seus objetivos ou manter-se motivados ao alcançá-los. Muitas vezes acabam deixando de lado os itens essenciais para o sucesso interior como a integridade, caráter, amizade, etc., para se submeter a itens que levem aos seus objetivos pessoais. Para Fidelis e Banov (2007, p. 26):

- A motivação, no sentido figurado, está associada aos cinco sentidos do ser humano:
- Visão: quando o funcionário enxerga o potencial da empresa, acredita que possa desempenhar o seu papel de maneira íntegra e participativa, motivando-se no seu posto de trabalho.
 - Audição: quando ele compreende os motivos verdadeiros para alcançar o sucesso, motiva-se no seu posto de trabalho.
 - Tato: quando o funcionário percebe que seu braço é parte importante do processo de sucesso.
 - Paladar: quando sente o gosto pelo trabalho de maneira que perceba que poderá se desenvolver na empresa.
 - Olfato: quando ele sente o cheiro de honestidade, colaboração e boas atitudes dos gestores.

Os 5(cinco) sentidos trabalham a favor para que tal estímulo aconteça. Além dos sentidos, envolve também alguns fenômenos emocionais, biológicos e sociais, desta forma gerando um impulso que faz com que as pessoas ajam para atingir seus objetivos.

A motivação pode acontecer através de uma força interior, ou seja, cada pessoa tem a capacidade de se motivar ou desmotivar, também chamada de automotivação, ou motivação intrínseca. Há também a motivação extrínseca, que é aquela gerada pelo ambiente que a pessoa vive, o que ocorre na vida dela influencia em sua motivação. Nas organizações o RH é um dos responsáveis por gerá-la tentando oferecer ao colaborador um ambiente de trabalho agradável e uma liderança capaz de ajudar a desenvolver isso nos seus subordinados. Como forma de motivação empresarial, a GRH, utiliza diversos artifícios para promover isso no funcionário, seja com eventos, premiações, ou simplesmente uma conversa na qual o estimule.

Em algumas empresas, a Administração de Recursos Humanos, assume a atividade de produzir os eventos da empresa, o que pode estar ligado a um modo de motivar seus colaboradores. Esta não é uma das principais funções do RH, porém merece destaque ao ser relacionado com a parte motivacional. Seja lembrando-se de uma simples data comemorativa, como dia das mães ou dos pais, a um evento maior, no qual toda corporação possa estar presente.

1.3 METODOLOGIA

O procedimento da pesquisa utilizado foi uma abordagem dedutiva qualitativa através de um estudo de caso tendo como objeto de análise a área comercial da Globo Logística, no período de maio a setembro de 2018, com o uso de pesquisa bibliográfica e descritiva. A pesquisa bibliográfica teve como base os autores presentes no Quadro 4 a partir dos seus pontos de vista sobre a motivação intrínseca e extrínseca.

Quadro 4 - Fatores intrínsecos e extrínsecos

Continua

Fatores Intrínsecos	Autor
Autonomia	Teoria de Maslow Teoria X e Y de McGregor
Assumir Responsabilidade	Teoria de Maslow Teoria de Herzberg Teoria das Necessidades de David McClelland
Competição – Ser o melhor	Teoria das Necessidades de David McClelland
Desafio do Projeto	Teoria de Maslow Teoria das Necessidades de David McClelland
Realização Pessoal e Profissional	Teoria de Maslow Teoria de Herzberg Teoria das Necessidades de David McClelland
Metas pessoais a atingir	Teoria das Necessidades de David McClelland
Fatores Extrínsecos	Autor
Estatuto	Teoria de Herzberg
Possibilidade de Promoção	Teoria de Maslow Teoria de Herzberg Teoria X e Y de McGregor
Ambiente de Trabalho	Teoria das Necessidades de David McClelland
Prêmios de produtividade (remuneração variável)	Teoria de Maslow
Reconhecimento pelas chefias	Teoria das Necessidades de David McClelland Teoria de Herzberg Teoria de Maslow
Contato com os clientes	Teoria de Maslow
Formação Contínua (aquisição de novos	Teoria X e Y de McGregor

Quadro 4 - Fatores intrínsecos e extrínsecos

Fatores Intrínsecos	Autor	Conclusão
conhecimentos)		
Transparência e lealdade no contato com as chefias	Teoria de Maslow Teoria de Herzberg	
Liberdade de ação no contato com os clientes	Teoria de Maslow	
Relacionamento interpessoal entre colegas e chefias	Teoria de Herzberg Teoria das Necessidades de David McClelland	
Estabilidade da função	Teoria de Maslow Teoria de Herzberg	
Estilo de liderança	Teoria de Maslow Teoria de Herzberg	
Condições de trabalho	Teoria de Maslow Teoria de Herzberg	
Segurança no trabalho	Teoria de Maslow Teoria de Herzberg	
Política da empresa	Teoria de Herzberg	
Confiança na empresa	Teoria de Maslow	
Atividades de lazer desenvolvidas pela empresa	Teoria de Maslow	
Acesso direto à hierarquia	Teoria de Herzberg	

Fonte: Pesquisa bibliográfica, 2018.

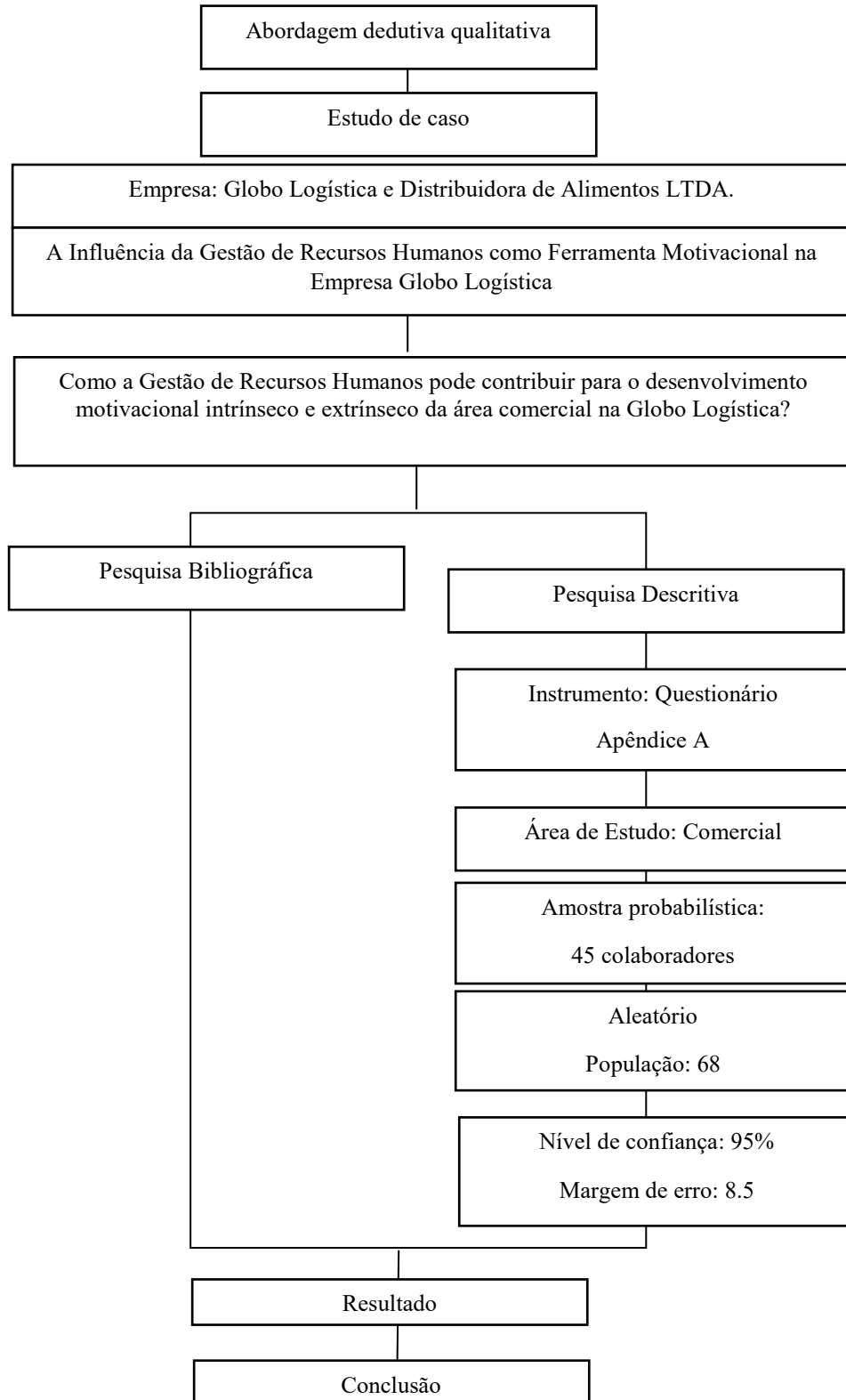
Segundo o Site *ibccoaching* (2018), a motivação intrínseca é a motivação inerente ou inata de uma pessoa que não precisa de influência externa para fazer as coisas acontecerem. A motivação extrínseca é uma recompensa ou incentivo fornecido por uma pessoa ou entidade externa para obrigar uma pessoa a agir.

Já a pesquisa descritiva usou uma amostra probabilística aleatória simples com 45 dos 68 colaboradores, divididos nos setores de venda externa, *merchandising* e Serviço de Atendimento ao Vendedor (SAV). O nível de confiança desta amostra foi de 95% e uma margem de erro de 8.5.

Os 45 colaboradores foram questionados com base no questionário da pesquisa (Apêndice A). As perguntas têm notas quantitativas de 1 a 5, sendo o 1 o pior parâmetro, é considerado como péssimo, o 2 considerado como regular, o 3 como bom, o 4 como muito bom e o 5 o melhor parâmetro, considerado como excelente. Depois os dados serão

organizados em planilha eletrônica, tabulados e feitos às representações para chegar aos resultados e conclusões. A Figura 2 apresenta a metodologia utilizada na pesquisa.

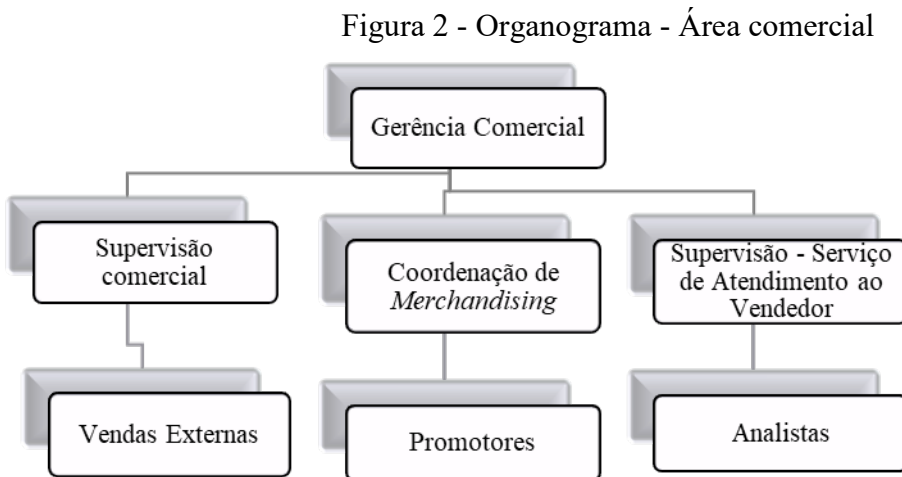
Figura 2 - Metodologia utilizada na pesquisa



Fonte: Elaboração própria, 2018.

1.4 ÁREA COMERCIAL DA GLOBO LOGÍSTICA

A Figura 3 mostra o organograma da área comercial da Globo Logística.



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Através da Figura 3, percebe-se que a gerência comercial é responsável por planejar, orientar, conduzir e controlar todo setor comercial, bem como pelos resultados comerciais da uma empresa, ações estratégicas de mercado junto a Nestlé, e a área de *merchandising* da Globo.

Já a Supervisão Comercial tem como atividades orientar e controlar a execução das atividades dos vendedores externos e internos, para assegurar a realização das metas estabelecidas. Além disso, cabe ao supervisor, manter contato com o cliente para resolução de conflitos e apresentação de um novo vendedor, em caso de substituição.

A Coordenação de *Merchandising* é responsável por toda equipe de promotores. Suas atividades são a intermediação de informações entre a equipe e o campo de atuação, treinamento e desenvolvimento da equipe, e pela exposição de novos produtos perante o cliente.

Tanto o vendedor externo como o interno é responsável por contatar e/ou visitar clientes, pela negociação do preço, prazo de entrega e condições de pagamento dos produtos, acompanhamento da entrega, pós-vendas, e elaboração de estratégias de vendas. Já o promotor é responsável por promover e melhorar o desempenho da marca e do produto no ponto de venda, além de realizar a exposição dela.

A supervisão SAV (Suporte ao Vendedor) é responsável por dar apoio aos supervisores de vendas, fazer o link entre supervisão e gerência, divisão da meta entre as

equipes de vendas, além de supervisionar as atividades dos analistas SAV, que são responsáveis pelos eventos da área comercial, emissão de relatórios diários, e digitação dos pedidos manuais.

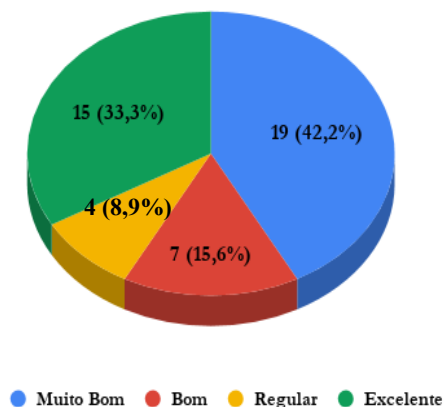
Após a aplicação dos questionários obteve-se os resultados que se seguem. A amostra deste estudo foi constituída por 45 pessoas, 15 mulheres e 30 homens, dividida entre 20 vendedores, 12 promotores, 7 supervisores, 4 SAV (serviço de atendimento ao vendedor) e 2 gerentes, a formação escolar da amostra estudada é de 27 com ensino médio completo e 18 com nível superior. As respostas obtidas conectam-se com a pesquisa bibliográfica, assim podendo analisar quais opções se encaixam nos conteúdos de motivação intrínsecas e extrínsecas.

1.4.1 Motivação Intrínseca

No questionário, 4 perguntas foram baseadas na motivação intrínseca, ou seja, na motivação pessoal ou automotivação. São elas: Capacidade de assumir responsabilidades, capacidade de competir com os colegas para ser melhor, realização pessoal e profissional, Autonomia em desenvolver atividades. A seguir tem-se a análise individual das mesmas.

No Gráfico 1 apresenta a variável “Capacidade de assumir responsabilidades”, constatou-se que 33,3% consideram-se excelentes para assumir responsabilidades, 42,2% muito bom, 15,6% bom, 8,9% regular, não houve quem julgasse o item como péssimo, u seja, toda a amostra em questão se considera capaz de assumir responsabilidades mesmo se considerando mais ou menos capazes.

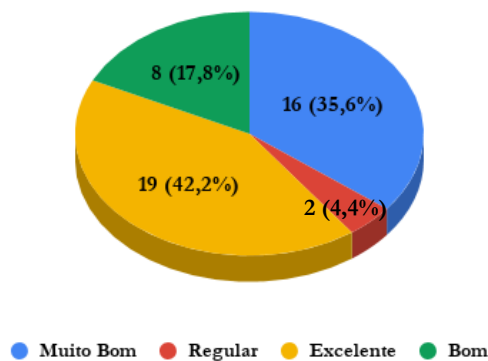
Gráfico 1 - Capacidade de assumir responsabilidades - Salvador - 2018



Fonte: Elaboração própria, 2018.

No Gráfico 2 que se refere a “Avaliação pessoal da capacidade de competir com os colegas para ser o melhor”, 42,2% se consideram como excelentes para competir com os colegas para ser o melhor, 35,6% muito bom, 17,8% bom e 4,4% como regular, não houve resultado da amostra como péssimo, desta forma percebemos que os avaliados não se consideram incapazes para competir com os colegas de trabalho.

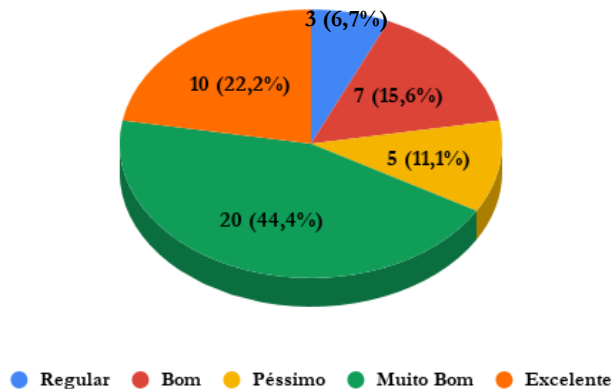
Gráfico 2 - Avaliação pessoal da capacidade de competir com os colegas para ser melhor - Salvador - 2018



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Analisando-se a variável “Avaliação da realização pessoal e profissional”, do Gráfico 03, identificou-se que 22,2% da amostra consideram como excelente sua realização pessoal e profissional, 44,4% acha muito bom, 15,6% bom, 6,7% regular e 11,1% péssimo. Nesta variável detecta que existem profissionais na organização que consideram como péssima a sua realização pessoal e profissional.

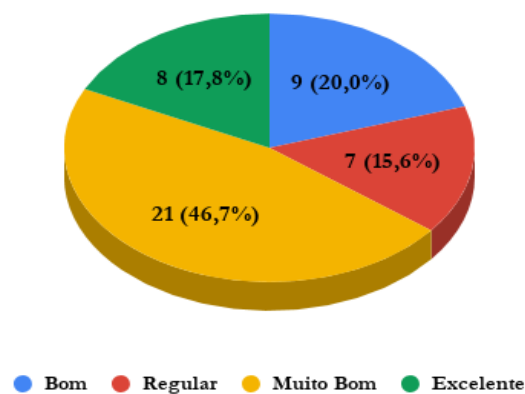
Gráfico 3 - Avaliação da realização pessoal e profissional - Salvador - 2018



Fonte: Elaboração própria, 2018.

No Gráfico 4 na variável “Autonomia em desenvolver atividades”, observa-se que 8 pessoas (17,8%) consideram como excelente a autonomia fornecida para desenvolver atividades, 21 pessoas, ou seja, 46,7% consideram como muito bom, 9 (20,0%) como bom e 7 (15,6%) como regular, não houve quem considerasse como péssimo, desta forma, identifica-se que os entrevistados se sentem com autonomia para desenvolver suas atividades na empresa.

Gráfico 4 - Autonomia em desenvolver atividades - Salvador - 2018



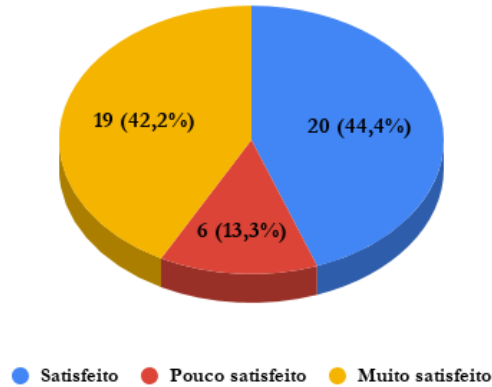
Fonte: Elaboração própria, 2018.

1.4.2 Motivação Extrínseca

No questionário, 7 perguntas foram baseadas na motivação extrínseca, ou seja, a motivação externa que contribuem para sustentar o quadro de colaboradores comprometidos e produtivos: Grau de satisfação com as funções que desempenha, avaliação dos desafios impostos pela empresa, Avaliação da possibilidade de promoção, avaliação do ambiente de trabalho, Avaliação dos prêmios de produtividade e remuneração variável, avaliação o reconhecimento do seu trabalho por sua chefia, avaliação do seu contato com os clientes, e avaliação das condições de trabalho. A seguir tem-se a análise individual das mesmas.

No que concerne à variável do Gráfico 5, “Grau de satisfação com as funções que desempenha”, percebe-se que 44,4% estão satisfeitos com as funções desempenhadas, 42,2% estão muito satisfeitos e 13,3% satisfeito.

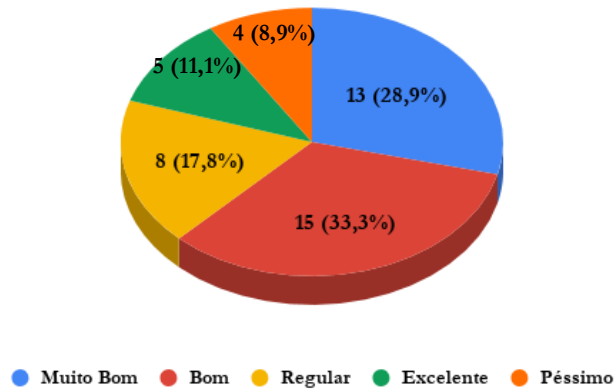
Gráfico 5 - Grau de satisfação com as funções que desempenha - Salvador - 2018



Fonte: Elaboração própria, 2018.

No Gráfico 6, que compete a “Avaliação dos desafios impostos pela empresa”, 33,3% consideram como bom esses desafios, 28,9% como muito bom, 17,8% como regular, 11,1% excelente e 8,9% como péssimo a aplicação de desafios impostos pela organização.

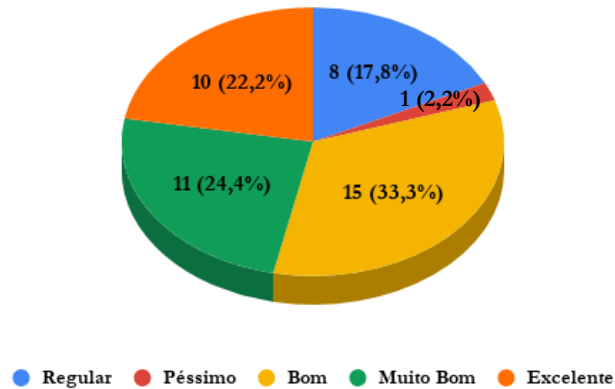
Gráfico 6 - Avaliação dos desafios impostos pela empresa (metas) - Salvador - 2018



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Referente a variável do Gráfico 7 “Avaliação da possibilidade de promoção”, 22,2% acham excelente a possibilidade de ser promovido, 24,4% muito bom, 33,3% acham bom, 17,8% regular e 2,2% péssimo.

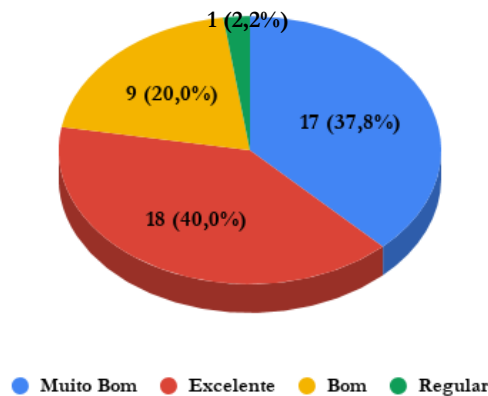
Gráfico 7 - Avaliação da possibilidade de promoção - Salvador - 2018



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Com relação aos resultados para o item “Avaliação do ambiente de trabalho”, no Gráfico 8, identificamos que 40,0% classificam o ambiente de trabalho como excelente, 37,8% muito bom, 20,0% bom e 2,2% regular, nenhum dos entrevistados indicou nesta variável como péssimo o ambiente de trabalho.

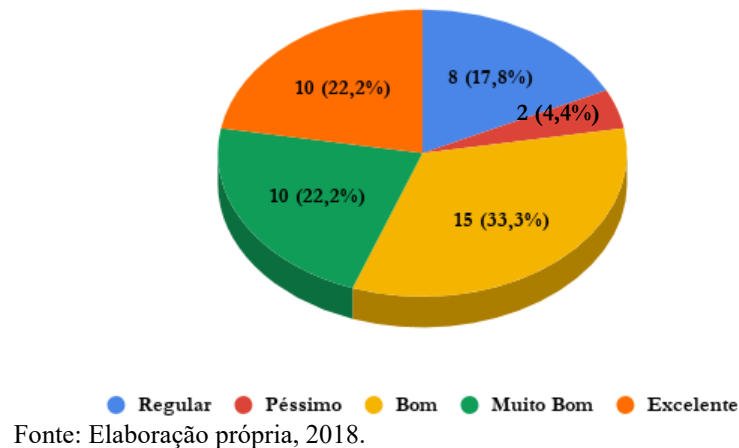
Gráfico 8 - Avaliação do ambiente de trabalho - Salvador - 2018



Fonte: Elaboração própria, 2018.

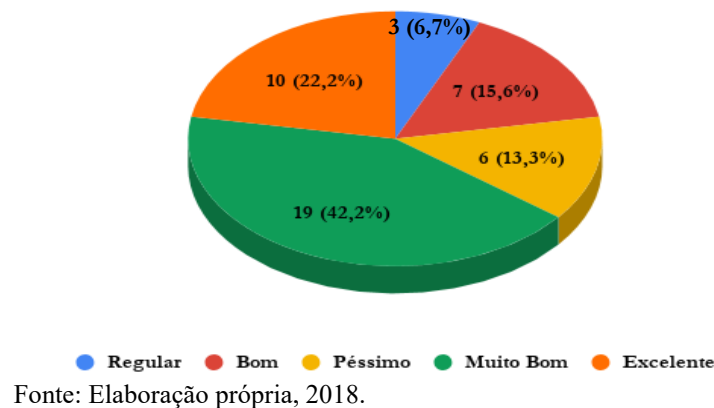
No Gráfico 9 os resultados para o item “Avaliação dos prêmios de produtividade e remuneração variável”, identificamos que 22,2% consideram como excelente os prêmios por produtividade e remuneração variável, 22,2% como muito bom, 33,3% como bom, 17,8% como regular e 4,4% consideraram como péssima os prêmios de produtividade e remuneração variável.

Gráfico 9 - Avaliação dos prêmios de produtividade e remuneração variável - Salvador – 2018



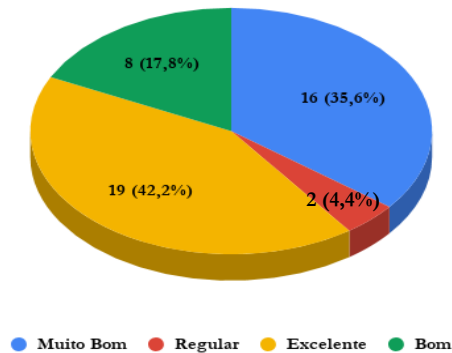
Relativo à variável do Gráfico 10 “Avaliação o reconhecimento do seu trabalho por sua chefia”, verificamos que 22,2% consideram como excelente o reconhecimento do seu trabalho, 42,2% como muito bom, 15,6% como bom, 6,7% como regular e 13,3% como péssima o reconhecimento do seu trabalho pela chefia.

Gráfico 10 - Avaliação do reconhecimento do seu trabalho por sua chefia - Salvador - 2018



No que tange a variável “Avaliação do seu contato com os clientes” no Gráfico 11, percebemos que 42,2% consideram como excelente o contato com os clientes, 35,6% como muito bom, 17,8% como bom. Nesta variável não houve quem considerasse como péssimo o contato com os clientes.

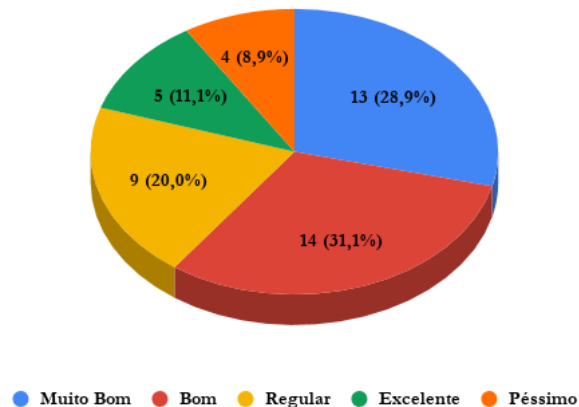
Gráfico 11 - Avaliação do seu contato com os clientes - Salvador – 2018



Fonte: Elaboração própria, 2018.

No Gráfico 12 “Avaliação das condições de trabalho”, 11,1% consideram como excelente as condições de trabalho, 28,9% como muito bom, 31,1% como bom, 20,0% como regular e 8,9% como péssimo.

Gráfico 12 - Avaliação das condições de trabalho - Salvador - 2018



Fonte: Elaboração própria, 2018.

1.5 RESULTADO

O crescimento das vendas ou até mesmo o lucro obtido pela empresa pouco é associado ao trabalho desempenhado pelo setor de Recursos Humanos (RH). Porém, a atuação do RH de forma estratégica é de fundamental importância para o aumento da produtividade do setor comercial. Isso acontece porque os Recursos Humanos são os responsáveis pela formação da equipe comercial, afinal é ele que recruta e seleciona toda parte de colaboradores da área de vendas. Assim, a contratação correta e aplicação dos treinamentos certos se têm como resultado o bom desempenho da organização. O departamento de RH da Globo Logística, atualmente, desempenha suas atividades

direcionadas para o setor de vendas conjunta aos líderes comerciais. O recrutamento certo com base no perfil de vendedor / promotor traçado junto à diretoria, o acompanhamento da produtividade do funcionário, o sistema de capacitação, o agenciamento de um ambiente corporativo saudável e a autonomia de demissão através de análise mais profunda do comportamento do funcionário, vem sendo desempenhado cada vez mais de forma eficaz sendo refletido nas boas vendas.

A motivação extrínseca, segundo o *Site Ibccoaching* (2018), também conhecida como motivação externa, está conectada ao ambiente, às situações e aos fatores externos. Já a motivação intrínseca, conhecida como motivação interna, está relacionada à força interior que é capaz de se manter ativa mesmo diante de adversidades. Diante das perguntas feitas e analisadas, o papel do RH está diretamente ligado à motivação extrínseca. Pois, na corporação, o clima organizacional, as diversas atividades, os treinamentos e desenvolvimentos, e os benefícios, se sobressaem como formas competentes de estímulo externo. Estes itens contribuem para o baixo *turnover*, tornando os colaboradores mais fieis a empresa.

O Quadro 4 mencionou os fatores extrínsecos e intrínsecos da empresa Globo Logística, e através deste e do questionário Apêndice A foi possível elaborar o Quadro 5 o qual cita os principais fatores intrínsecos e extrínsecos presentes ou ausentes na Globo Logística.

Quadro 5 - Fatores intrínsecos e extrínsecos presentes e ausentes na Globo Logística de maio a setembro de 2018

Fatores Intrínsecos	Continua	
	Presente	Ausente
Autonomia	X	
Assumir Responsabilidade	X	
Competição – Ser o melhor	X	
Desafio do Projeto	X	
Realização Pessoal e Profissional	X	
Metas pessoais a atingir	X	
Fatores Extrinsecos	Presente	Ausente
Estatuto	X	
Possibilidade de Promoção	X	
Ambiente de Trabalho	X	

Quadro 5 -Fatores intrínsecos e extrínsecos presentes e ausentes na Globo Logística de maio a setembro de 2018

Fatores Extrínsecos	Conclusão	
	Presente	Ausente
Prêmios de produtividade (remuneração variável)	X	
Reconhecimento pelas chefias	X	
Contato com os clientes	X	
Formação Contínua (aquisição de novos conhecimentos)		X
Transparência e lealdade no contato com as chefias	X	
Liberdade de ação no contato com os clientes		X
Relacionamento interpessoal entre colegas e chefias	X	
Estabilidade da função	X	
Estilo de liderança	X	
Condições de trabalho	X	
Segurança no trabalho	X	
Política da empresa	X	
Confiança na empresa	X	
Atividades de lazer desenvolvidas pela empresa		X
Acesso direto à hierarquia	X	

Fonte: Elaboração própria, 2018.

Na comparação entre o Quadro 4 e o Quadro 5, percebe-se que existem 3(três) fatores não presentes na motivação extrínseca da Globo Logística: Formação Contínua (aquisição de novos conhecimentos), liberdade de ação no contato com os clientes e atividades de lazer desenvolvidas pela empresa. A inexistência desses fatores dar-se por diversos motivos. Apesar de ter sido uma prática aplicada durante muito tempo para as lideranças, atualmente, a formação contínua (aquisição de novos conhecimentos), foi suspensa pela diretoria devido ao alto custo diante do cenário brasileiro de crise. A Liberdade de ação no contato com os clientes, não existe, pois, por ser um *Broker* Nestlé e ter que seguir as regras impostas pela indústria. Assim como a aquisição de novos conhecimentos, as atividades de lazer também foram cortadas do orçamento há pouco mais de 1(um) ano devido ao alto custo no cenário de crise.

Com base na pergunta do problema deste artigo “Como a Gestão de Recursos Humanos pode contribuir para o desenvolvimento motivacional intrínseco e extrínseco da área comercial na Globo Logística?” somado aos resultados obtidos nas respostas do

questionário aplicado, observa-se que a maioria dos funcionários entrevistados estão satisfeitos com a empresa. Dos itens questionados, destacam-se as respostas de cunho motivacional extrínseca ligadas diretamente ao RH: o grau de satisfação com as funções que desempenha; os desafios impostos pela empresa (metas); a possibilidade de promoção; o ambiente de trabalho; os prêmios de produtividade e remuneração variável; o reconhecimento do seu trabalho por sua chefia; o contato com os clientes; e as condições de trabalho.

O ambiente de trabalho é de fundamental importância para a execução correta das atividades. A Globo Logística, para a maior parte dos entrevistados, é considerada como de muito bom a excelente. O RH possui grande parte da contribuição para que o clima organizacional seja avaliado desta forma. A Promoção de um ambiente saudável, através de um espaço comum, no qual as pessoas podem relaxar e a atenção individual a cada colaborador sem hora marcada, são grandes diferenciais já aplicados pelo setor de Recursos Humanos.

As condições de trabalho oferecidas pela empresa obtiveram um bom resultado, pois para a maior parte do quadro de funcionários, estas condições são de boa a muito boa. A segurança e a saúde no trabalho são pontos bem trabalhados pela Globo Logística. A existência de uma CIPA, a utilização de ferramentas para o manuseio dos produtos no ponto de venda (como cintas lombares, luvas e máscaras anti poeira, *GPS* nos *palm*s dos vendedores e promotores), estas asseguram que todos os colaboradores tenham boas condições de trabalho.

A possibilidade de promoção vem da filosofia aplicada desde o início das atividades da Globo Logística: Valorização da prata da casa, ou seja, primeiro abre uma seleção interna, independente do setor, para depois, caso não encontre internamente, possa ser aberta uma seleção externa. Grande parte dos funcionários do setor comercial são resultados dessa valorização. Tendo como exemplo um funcionário que iniciou suas atividades como promotor, alcançando recentemente o cargo de supervisão.

As metas impostas pela empresa não são intangíveis. Toda essa parte é desenvolvida pela gestão comercial juntamente com o RH. Ao alcançar essas metas, o profissional obtém alguns benefícios e premiações.

O reconhecimento do seu trabalho pela chefia é demonstrado diariamente não somente durante as reuniões matinais com a demonstração de vídeos e fotos dos trabalhos realizados, bem como através do incentivo por mensagens de *Whatsapp* e ligações entre o líder e o liderado. Desta forma fazendo com que o grau de satisfação com as funções que desempenham entre os funcionários seja excelente.

A avaliação do contato com os clientes, foi considerada excelente, pois são feitos através de visitas diárias, semanais e mensais dos vendedores, e, quando necessário, com a supervisão e gerência. A cada 06 meses é realizado um jantar com os 30 maiores clientes a fim de estreitar os laços, obtendo assim uma maior proximidade.

Com base nas análises acima, destaca-se que a maior parte dos funcionários está satisfeitos com as atividades que desempenha dentro da organização. Isso ocorre devido à soma do bom ambiente de trabalho, valorização do colaborador e as metas factíveis impostas pela empresa.

Outros itens da motivação extrínseca, que já são aplicadas na Globo Logística com a ajuda do Setor de RH, que não foram questionadas na aplicação do questionário, foram encontradas na comparação dos Quadros 04 e 05: Estatuto, transparência e lealdade no contato com as chefias, relacionamento interpessoal entre colegas e chefias, estabilidade da função, estilo de liderança, segurança no trabalho, política da empresa, confiança na empresa, e acesso direto à hierarquia.

O estatuto e a política da empresa servem para determinar as orientações que os departamentos deverão seguir, servindo como um conjunto de normas, do que pode e não pode fazer, desta forma fazendo com que haja mais confiança na empresa pela parte do funcionário, além de oferecer boas condições e segurança de trabalho aos mesmos.

O relacionamento interpessoal entre colegas e chefias, a transparência e lealdade no contato com as chefias, o reconhecimento pelas chefias, e o acesso direto à hierarquia, fazem com que os funcionários não se sintam excluídos e nem sem apoio dos seus superiores. Na Globo Logística, não há nenhuma barreira entre a diretoria e chefias com seus subordinados. A existência de grupos no *Whatsapp*, a proximidade da sala dos diretores com os demais setores, e as reuniões mensais com todos os colaboradores fazem com que todos os funcionários se sintam confortáveis e próximos das chefias.

O Estilo de liderança da Globo é bastante diversificado, porém todos se completam e buscam um só propósito que é o do crescimento e evolução da empresa. A estabilidade da função dos funcionários é um item bem cuidado pela liderança, refletindo no baixo *turnover* da organização.

A motivação extrínseca não pode andar sozinha para o sucesso de uma empresa. A motivação intrínseca é, também, muito importante, afinal é a parte pessoal do processo. Com base nisso os resultados obtidos são justificados pela motivação extrínseca, na qual o RH vem fazendo seu papel, desta forma fazendo com que o funcionário se auto motive.

Diante das análises feitas acima, sobre a motivação intrínseca e extrínseca na área comercial da Globo Logística, segue a Figura 04 com a Análise *Swot* (Força, Oportunidade, Fraqueza e Ameaça).

Figura 4 - Análise de *Swot* da Globo Logística no período de maio a setembro de 2018

FORÇA	OPORTUNIDADE
<ul style="list-style-type: none"> -Força da marca Nestlé com exclusividade -Ambiente de trabalho -Equipe gestora experiente -Treinamento contínuo -Baixa rotatividade de colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> - Marca conhecida - Busca da população por alimentos e produtos de qualidade - Fidelidade dos clientes
FRAQUEZA	AMEAÇA
<ul style="list-style-type: none"> - Inexistência de site - Vendas por preços fixo (tabelado) - Ausência de canal de vendas <i>online</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Perda da marca Nestlé - Incertezas políticas - Baixa demanda do mercado com pessoas que possuam experiências - Crise econômica - Concorrência com grandes atacadistas

Fonte: Elaboração própria, 2018.

1.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a elaboração do tema constata-se a grande importância da gestão de recursos humanos tendo em vista a posição estratégica que o RH ocupa principalmente no que se refere ao aperfeiçoamento nos processos seletivos para preenchimento de vagas, como também ele exerce papel importante na perpetuação da motivação dos colaboradores e clima organizacional. O setor de RH precisa estar constantemente vigilante aos indícios que os indivíduos transmitem, a fim de compreender as suas necessidades e desejos, contribuindo desta forma para intensificação das habilidades dos colaboradores objetivando atingir objetivos comuns.

A motivação humana dentre todas as dificuldades que as empresas enfrentam para perdurar no mercado, talvez seja uma das mais complexas.

Como abordado nessa pesquisa a motivação extrínseca pode ser estimulada através do desenvolvimento de projetos bem como de medidas adotadas pela empresa a fim de estimular

sua equipe de trabalho. Entretanto, a motivação intrínseca, é um pouco mais complexa sendo estimulada apenas pelo próprio indivíduo que deve buscar dentro de si motivos para viver e para exercer o seu papel na sociedade.

Diante dos resultados identifica-se que os colaboradores, de um modo geral, estão satisfeitos. No entanto, conforme Quadro 05 onde identificamos os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos do Quadro 04 que estão ausentes ou presentes na Globo Logística, percebe-se através dos fatores motivacionais ausentes a necessidade de implantar algumas estratégias para que o ambiente de trabalho se torne mais motivador.

A partir desse levantamento e da Análise de *Swot* (Figura 04) da Globo Logística, passa-se então, a ter uma perspectiva mais ampla sobre os aspectos existentes entre os fatores internos e externos que podem influenciar diretamente o desempenho dos colaboradores e o sucesso da organização. Além disso, o fato do RH conseguir compreender mais profundamente os vários aspectos que podem afetar os negócios da empresa possibilita que o Setor de Recursos Humanos consiga estruturar estratégias para que o planejamento de melhorias possa ser implementado, ciente também das forças que podem ser usadas a favor do negócio a fim de aproveitar o potencial de toda a equipe para ajudar a empresa a atingir os seus objetivos e superar desafios.

No entanto na ausência de motivação interna o papel dos RH se torna ainda mais determinante, eles têm o papel de identificar dentro da organização os fatores externos que acabam acarretando na desmotivação da equipe e por consequência em baixos desempenhos.

Sugere-se que a empresa invista mais em treinamentos e qualificação da sua equipe o que possibilita melhores resultados em vendas e prestação de serviços e satisfação dos colaboradores, desta forma, aprimorando os talentos da empresa, descobrindo novos e mais aptos talentos para exercerem suas atividades os indivíduos acabam por desenvolverem no ambiente de trabalho suas melhores competências.

Outro fator importante é a realização de reuniões utilizando-se estratégias como, por exemplo, o *brainstorming* (tempestade de ideias), possibilitando o surgimento de novas ideias, alcance de metas individuais e em grupo objetivando maior aprimoramento, quando o colaborador tem a chance de dar sua opinião, contribuindo com ideias que são colocadas em prática há o surgimento de algo isso gera um fator extremamente motivador.

A valorização não deve ser apenas financeira, mas também através do *feedback* positivo, um elogio, um reconhecimento público, uma boa avaliação de desempenho, identificando erros e acertos auxiliando no processo de mudança do indivíduo, trazendo um fator motivador e melhores resultados de desempenho.

Concluindo, em relação ao estudo sobre motivação, percebe-se que existem várias pesquisas sobre o assunto, dado a complexidade do tema. O comportamento dos colaboradores nas organizações vem mudando ao longo do tempo e a motivação caminha ao lado das expectativas pessoais e profissionais.

Com isso, as contribuições desse estudo poderão ser auxiliares no processo de gestão dos novos talentos e da manutenção dos já existentes nas empresas através do estímulo motivacional intrínseco e extrínseco de seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto, 1936. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 8. ed. São Paulo: Manole, 2016.

_____. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 8. ed rev. e atual. São Paulo: Manole, 2015.

SILVA, Altair José da. **Gestão de desempenho, treinamento e desenvolvimento pessoal**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FIDELIS, Gilson Jose; BANOV, Márcia Regina. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**. São Paulo: Érica, 2006.

GAZAL, Denise Marcon. **O que é Recursos Humanos**. 2012. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/14323/o-que-e-recursos-humanos>>. Acesso em: 23 set. 2018.

GRIFFIN, Ricky; MOORHEAD Gregory. **Comportamento organizacional: Gestão de pessoas e organizações**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

MARINS, Luiz. **Motivação**; MUSSAK, Eugenio. **Do querer ao fazer**. São Paulo: Papirus 7 Mares, 2013.

MARQUES, Roberto. **A diferença entre motivação Intrínseca e Extrínseca**. 2018. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/a-diferenca-entre-motivacao-intrinseca-e-extrinseca/>>. Acesso em: 23 set. 2018.

MARRAS, Lean P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SEBRAE. **Saiba o que é *turnover* e entenda o impacto da rotatividade no negócio.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-e-turnover-e-o-impacto-da-rotatividade-nonegocio,44e08fa0672f0510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 05 set. 2018.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO PARA LEVANTAMENTO DE DADOS

Agradecemos pela sua colaboração no preenchimento deste questionário. Todos os dados coletados serão absolutamente confidenciais e destinam-se excepcionalmente para fins acadêmicos.

1.0 Ítems Gerais:

1.1 Genero: () Masculino () Feminino

1.2 Formação Escolar: () Ensino Médio () Ensino Superior

2.0 Elementos sobre a função que exerce atualmente:

2.1 Qual sua função?

() Promotor () Vendedor () Supervisor () Gerente () SAV

2.2 Qual seu grau de satisfação com as funções que desempenha na sua empresa?

() Pouco satisfeito () Satisfeito () Muito satisfeito

3.0 Importância dos Fatores Motivacionais:

Considere o nº 1 como péssimo, o nº 2 como regular, o nº 3 como bom, o nº 4 como muito bom e o nº 5 como excelente.

3.1 Como você se sente em relação a sua autonomia em desenvolver atividades?

	1	2	3	4	5	
Péssimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

3.2 Como você analisa a sua capacidade e assumir responsabilidades?

	1	2	3	4	5	
Péssimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

3.3 Como você avalia a sua capacidade de competir com os colegas para ser o melhor?

	1	2	3	4	5	
Péssimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

3.4 Como você avalia os desafios impostos pela empresa (metas)?

	1	2	3	4	5	
--	---	---	---	---	---	--

Péssimo Excelente

3.5 Como você avalia a sua realização pessoal e profissional?

1 2 3 4 5

Péssimo Excelente

3.6 Como você avalia a possibilidade de promoção?

1 2 3 4 5

Péssimo Excelente

3.7 Como você avalia o seu ambiente de trabalho?

1 2 3 4 5

Péssimo Excelente

3.8 Como você avalia os prêmios de produtividade (remuneração variável)?

1 2 3 4 5

Péssimo Excelente

3.9 Como você avalia o reconhecimento do seu trabalho por sua chefia?

1 2 3 4 5

Péssimo Excelente

3.10 Como você avalia o seu contato com os clientes?

1 2 3 4 5

Péssimo Excelente

3.11 Como você avalia as suas condições de trabalho?

1 2 3 4 5

Péssimo Excelente

2 PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE BASEADO NA NBR ISO 9001¹

Israel Dos Santos²
Luana Daroz Vilaça de Carvalho³
José Mário Barreto Oliveira⁴

RESUMO

O tema deste artigo é analisar as etapas de implantação do sistema de Qualidade a partir da norma NBR ISO 9001. Salvador (BA) no ano de 2010 até os dias atuais. O questionamento da pesquisa foi: Como ocorreu o processo de implantação da norma NBR ISO 9001. Assim, o presente artigo mostra e analisa as etapas de implantação do sistema de Gestão da Qualidade tendo como base os requisitos da norma NBR ISO 9001, na empresa com início no ano de 2010, na sede da empresa em Salvador no estado da Bahia, objetivando a certificação da Companhia pela NBR ISO 9001. A pesquisa realizada utiliza uma abordagem qualitativa dedutiva através de um Estudo de Caso na empresa com o uso das pesquisas bibliográfica, documental e exploratória. Embora tendo seguido as etapas e os pré-requisitos da NBR ISO 9001, a companhia não obteve a certificação por motivos não informados. Tem-se como herança um sistema de Gestão da Qualidade mais completo, pois traz informações de forma mais clara em relação aos processos e de maneira mais acessível, podendo assim identificar e solucionar as anomalias que possa surgir. Assim como todo processo de mudança, a implantação desse novo sistema de Gestão da Qualidade trouxe pontos positivos e negativos a Companhia. O trabalho final mostrou-se aderente aos objetivos apontados. É possível encontrar no seu conteúdo as etapas realizadas pela Companhia para a implantação de um sistema de Gestão da Qualidade a partir dos requisitos da NBR ISO 9001 e o resultado na busca da Certificação na NBR ISO 9001, demonstrado através do fluxograma onde apresenta todo o processo de implantação desse novo sistema de Gestão da Qualidade. Que parte da necessidade que foi observada pela diretoria em padronizar e melhorar os processos internos, seguido da apresentação e treinamento nos requisitos pré-estabelecidos pela NBR ISO 9001 aos colaboradores envolvidos diretamente no processo de implantação da nova Gestão da Qualidade, pré-auditoria interna para avaliar o andamento do processo e a eliminação das não conformidades encontradas ao longo do processo.

Palavras-chave: Gestão de qualidade. ISO 9001. Empresa (Salvador-Ba).

¹ Artigo publicado na Revista Scientia, Salvador, v. 4, n. 1, jan./abr. 2019. ISSN 2525-4553.

² Aluno do curso de Bacharelado em Administração de Empresas do 8º semestre do Centro Universitário de Salvador (UNICEUSA), israel-santos@outlook.com

³ Aluna do curso de Bacharelado em Administração de Empresas do 7º semestre do Centro Universitário de Salvador (UNICEUSA), luanadaroz@outlook.com

⁴ Professor da Uniceusa/Facsal, jmbo79@gmail.com

ABSTRACT

The theme of this article is to analyze the implementation stages of the Quality system from the norm NBR ISO 9001. Salvador (BA) in the year 2010 to the present day. The question of the research was: How the process of implementation of the NBR ISO 9001 standard occurred. Thus, this article shows and analyzes the implementation stages of the Quality Management system based on the requirements of the NBR ISO 9001 standard, in the Company, beginning in 2010, at the company's headquarters in Salvador, State of Bahia, aiming at the certification of the Company by NBR ISO 9001. The research carried out uses a qualitative deductive approach through a Case Study in the Company with the use of bibliographical, documentary and exploratory research. Although it followed the steps and prerequisites of NBR ISO 9001, the company did not obtain certification for reasons not informed. It has as inheritance a more complete Quality Management system, because it brings information more clearly to the processes and in a more accessible way, thus being able to identify and solve any anomalies that may arise. As with any change process, the implementation of this new Quality Management system brought positive and negative points to the Company. The final work showed adherence to the stated objectives. It is possible to find in its content the steps taken by the Company to implement a Quality Management System based on the requirements of NBR ISO 9001 and the result in the search for Certification in NBR ISO 9001, demonstrated through the flowchart (Figure 9) where it presents the whole process of implementation of this new Quality Management system. What part of the need was observed by the board of directors to standardize and improve internal processes, followed by presentation and training in the requirements established by NBR ISO 9001 to employees directly involved in the process of implementing the new Quality Management, internal pre-audit for evaluate the progress of the process and eliminate the nonconformities found throughout the process

Keyword: Quality Management. ISO 9001. Company (Salvador-Ba).

2.1 INTRODUÇÃO

Definir ou até mesmo falar em Gestão da Qualidade nos dias atuais, se baseia muito na visão adotada por cada organização, sendo ela privada ou pública. Mas com tudo a implantação do sistema de Gestão da Qualidade, visa a lucratividade e a boa imagem da organização no mercado, apontando os caminhos necessários para se obter a eficiência dos seus produtos e/ou serviços, processos e resultados, por meio de métodos que garantam a satisfação dos seus clientes e todas as partes envolvidas na Companhia. Segundo Juran (2015, p. 38)

O desenvolvimento de uma cultura da *qualidade* permitirá que a organização se transforme e deixe de ter uma cultura voltada para si para ter uma cultura voltada para o mercado. Isso acontece quando uma organização desenvolve uma mudança sistematicamente significativa, sustentável e benéfica.

Ao tratar da Gestão da Qualidade é possível relatar sobre os teóricos, por exemplo: William Edwards Deming (1900-1993), David A. Garvin (1952-2017) e Joseph Moses Juran (1904-2008) o pensamento apontando a visão dos clientes e a importância da Gestão da Qualidade na Organização, juntamente com suas ferramentas desenvolvidas para aplicação e controle dessa Gestão e como ela influencia na ISO 9001. A ISO é uma organização não-governamental (ONG), e cada país membro possui uma entidade nacional como sua representante (governamental ou privada) junto aos comitês da ISO. No Brasil a representante é a ABNT. A ABNT é o Foro Nacional de Normalização por reconhecimento da sociedade brasileira desde a sua fundação, em 28 de setembro de 1940, e confirmado pelo governo federal por meio de diversos instrumentos legais.

ISO é uma entidade não-governamental, criada em 1947, com sede em Genebra, Suíça. Seu objetivo é promover o desenvolvimento da normalização e atividades relacionadas com a intenção de facilitar intercâmbio internacional de bens e serviços e desenvolver a cooperação nas esferas intelectual, científica, tecnológica e de atividade econômica (OLIVEIRA, 2011, p. 60).

Entidade privada e sem fins lucrativos, a ABNT é membro fundador da *International Organization for Standardization* (Organização Internacional de Normalização - ISO). A ABNT é responsável pela elaboração das Normas Brasileiras (ABNT NBR), elaboradas por seus Comitês Brasileiros (ABNT/CB), Organismos de Normalização Setorial (ABNT/ONS) e Comissões de Estudo Especiais (ABNT/CEE).

Diante do exposto, o tema deste artigo é analisar as etapas de implantação de um sistema de Gestão da Qualidade tendo como base os requisitos da norma NBR ISO 9001, na Companhia no ano de 2010 até os dias atuais (ano de 2018), na sede da empresa em Salvador no estado da Bahia. Para que isso ocorra foi feito o seguinte questionamento: como ocorreu o processo de implantação de um sistema de Gestão da Qualidade na Companhia.

O objetivo geral é analisar as etapas necessárias para implantação da política na Companhia. A partir dos seguintes objetivos específicos:

- identificar as principais ferramentas de qualidade utilizadas para implantação e controle da Gestão da Qualidade na Companhia;
- definir os pontos positivos e negativos para implantação de um sistema da Gestão da Qualidade baseado na NBR ISO 9001 na Companhia.

O tema se justifica empresarialmente, pois visa a melhoria da imagem da instituição perante aos seus clientes, colaboradores e vantagens competitivas no mercado quanto a organização utilizando certificados de qualidade. Já socialmente, o tema é importante pois pode conscientizar a população e os colaboradores da empresa em relação a importância da qualidade dos produtos e serviços, não somente observando os custos. Na via Acadêmica, o tema é viável pois o aprendizado sobre as Normas de certificação e os processos da Gestão da Qualidade na organização, em especial a NBR ISO 9001.

O artigo está dividido em 6 partes. A primeira é a Introdução, onde está o tema, problema, objetivo e justificativa. A segunda é o referencial que mostra: os principais conceitos sobre qualidade e as etapas para a certificação NBR ISO 9001. Depois vem a metodologia. Finalmente os resultados que retratam o estudo de caso na Companhia no período de 2010 até os dias atuais (ano 2018) seguido da conclusão.

2.2 GESTÃO DE QUALIDADE

Para se falar em gestão da qualidade será necessário voltar no tempo, pois surgiu inicialmente na Segunda Guerra Mundial, onde era chamada de “Controle de Processos”, “Garantia da Qualidade”, após a evolução dos processos e o surgimento de normas específicas foi nomeada como “Gestão da Qualidade”. “Para entendermos o conceito de Gestão da Qualidade, precisamos passear um pouco pela história, buscando interpretar esse conceito e sua evolução a luz do ambiente produtivo vigente na época” Carvalho e Paladini (2012, p. 2).

A evolução da Qualidade passou por 3(três) grandes fases: 1) A Era da Inspeção, 2) A Era do Controle Estatístico e, 3) A Era da Qualidade Total.

Na era da Inspeção, o produto era verificado (inspecionado) pelo produtor e pelo cliente, o que ocorreu pouco antes da Revolução Industrial, período em que atingiu seu auge (OLIVEIRA, 2011, p. 4). Os principais responsáveis pela inspeção eram os próprios “artesãos”.

Nessa época, o foco principal estava na detecção de eventuais defeitos de fabricação, sem haver metodologia preestabelecida para executá-la.

Na era seguinte (Controle Estatístico), com o crescimento da produção padronizada fez-se necessário o controle da qualidade fundamentado na amostragem, onde era selecionado certa quantidade de produto para ser inspecionado. Para Marshall (2012, p. 23) “por motivos técnicos, econômicos, de prazo ou até quantitativos, realizar inspeções completas em todos os produtos fabricados é impraticável. Assim a amostragem é utilizada”.

Na era da qualidade total, na qual se enquadra o período atual, a ênfase passa a ser o cliente, tornando-se o centro das atenções das organizações que dirigem seus esforços para satisfazer às suas necessidades e expectativas. A principal característica dessa era é que “toda a empresa passa a ser responsável pela garantia da qualidade dos produtos e serviços” – todos os funcionários e todos os setores. Para tanto, é necessário que se pense sobre os processos relacionados à gestão da qualidade de forma sistêmica, de tal modo que os inter-relacionamentos e interdependências sejam considerados entre todos os níveis da empresa.

A partir das 3(três) fases citadas percebe-se que a definição de Qualidade possui extrema diversidade de interpretação, dada por diversos autores, e pela historicidade vivenciada pelo conceito. Desta forma, cada empresa procura dar uma definição simples para que seja assimilável a todos os níveis organizacional, de maneira a não gerar interpretações duvidosas; e abrangente; tendo como objetivo mostrar a importância da definição de qualidade para todas as atividades produtivas. Garvin (2002, p. 47) confirma isso quando diz que a palavra qualidade é um termo que apresenta diversas interpretações e por isso, “é essencial um melhor entendimento do termo para que a qualidade possa assumir um papel estratégico”.

Um dos conceitos de Qualidade está voltada para satisfazer a necessidade do cliente. A qualidade de um produto ou serviço está diretamente ligada à satisfação total do consumidor. A satisfação total do consumidor é à base de sustentação da sobrevivência de qualquer empresa. Essa satisfação do consumidor deve ser buscada nas 2(duas) formas, a defensiva e a ofensiva.

A satisfação na forma defensiva se preocupa em eliminar os fatores que desagradam o consumidor, por meio da retroalimentação das informações do mercado; já a satisfação na

forma ofensiva, busca antecipar as necessidades do consumidor e incorporar esses fatores no produto ou serviço (FALCONI, 1989).

Um instrumento que de acordo com Deming (1990, p. 18) é capaz de gerir a qualidade é o ciclo PDCA, (P significa “plan” - planejar, D que quer “Do” - fazer, C significa “control” - controlar e A, “action” - ação).

Figura 1 - Ciclo PDCA - Deming



Fonte: DEMING, 1990, p. 18.

Esse mecanismo (Figura 1) prega que todos os processos devem ser continuamente estudados e planejados, ter suas mudanças implementadas e controladas. Depois desses passos, deve-se realizar uma avaliação dos resultados obtidos. Esse ciclo deve sempre se desenvolver, a fim de que depois de idealizado, implantado, medido e obtido os resultados, possa novamente ser utilizado para outra melhoria (*Kaizen*), permitindo que o processo não se estagne e esteja sempre em processo de evolução (DEMING, 1990).

Também conhecido como ciclo de melhoria contínua (*Kaizen*), tem por objetivo identificar e organizar as atividades de um processo de solução de problemas de forma a garantir, de maneira eficaz, o desenvolvimento de uma atividade planejada. A utilização correta dessa ferramenta permite à empresa crescer sempre com uma base sólida, promovendo assim uma melhoria contínua, como pode-se verificar na Figura 1. Segundo Imai (1994, p. 235).

Kaizen é uma palavra japonesa que significa melhoria que veio representar a prática de melhoria eliminando desperdícios e envolvendo todos os empregados, sem gastar muito dinheiro para criar uma vantagem competitiva, permitindo às companhias baixarem custos e melhorar a qualidade e a variedade do produto.

Então a Gestão da Qualidade pode ser definida como qualquer atividade coordenada para dirigir e controlar uma organização no sentido de possibilitar a melhoria de produtos/serviços com vistas a garantir a completa satisfação das necessidades dos clientes relacionadas ao que está sendo oferecido, ou ainda, a superação de suas expectativas. Segundo Garvin (2002, p. 52) “admite-se que cada consumidor tenha diferentes desejos ou necessidades e que os produtos que atendam melhor suas preferências sejam os que eles acham os de melhor qualidade”.

Além do PDCA Deming, este teórico deixou uma outra grande contribuição para a Gestão da Qualidade, que foi os 14 princípios Deming, que tem o intuito de direcionar as decisões para a busca da melhoria contínua da qualidade na organização. Segundo Motta (2003, p. 51)

Os 14 princípios de Deming propõem o sistema cultural das organizações e algumas práticas comportamentais para transformar a infraestrutura dessas instituições. Alguns, porém, propõem práticas metodológicas, com vistas a aperfeiçoar ou melhorar processos e serviços.

Os 14 Princípios de Deming (1990, p. 18) estão presentes no Quadro 1.

Quadro 1 - Os 14 Princípios de Deming

Continua	
1. Estabeleça constância de propósitos para a melhora do produto e do serviço;	8. Elimine o medo, de tal forma que todos trabalhem de modo eficaz para a empresa;
2. Adote a nova filosofia. Estamos em uma nova economia. A administração ocidental deve acordar para o desafio, conscientizar-se de suas responsabilidades e assumir a liderança no processo de transformação;	9. Elimine as barreiras entre o departamento. As pessoas engajadas em pesquisas, projetos, vendas e produção devem trabalhar em equipe, de modo a prevenir problemas de produção e de utilização do produto ou serviço;
3. Deixe de depender da inspeção para atingir a qualidade, elimine a necessidade de inspeção em massa, introduzindo a qualidade no produto desde seu primeiro estágio;	10. Elimine lemas, exortações e metas para a mão-de-obra que exijam nível zero de falhas e estabeleçam novos níveis de produtividade. Tais exortações apenas geram inimizades, visto que o grosso das causas da baixa qualidade e da baixa produtividade encontram-se no sistema estando, portanto, fora do alcance dos trabalhadores;

Quadro 1 - Os 14 Princípios de Deming

		Conclusão
4. Cesse a prática de aprovar orçamentos com base no preço. Ao invés disto, minimize o custo total	11. Elimine padrões de trabalho (quotas) na linha de produção. Substitua-os pela liderança, elimine o processo de administração por objetivos. Elimine o processo de administração por cifras, por objetivos numéricos. Substitua-os pela administração por processos através do exemplo de líderes;	
5. Melhore constantemente o sistema de produção e de prestação de serviços, de modo a melhorar a qualidade e a produtividade e, conseqüentemente, reduzir de forma sistemática os custos;	12. Remova as barreiras que privam o operário horista de seu direito de orgulhar-se de seu desempenho. Remova as barreiras que privam as pessoas da administração e da engenharia de seu direito de orgulharem-se de seu desempenho	
6. Institua treinamento no local de trabalho;	13. Institua um forte programa de educação e auto aprimoramento;	
7. Institua a liderança. O objetivo da chefia deve ser o de ajudar as pessoas e as máquinas e dispositivos a executarem em trabalho melhor.	14. Engaje todos da empresa no processo de realizar a transformação. A transformação é da competência de todo mundo	

Fonte: DEMING, 1990, p. 18.

Diante do exposto, constata-se que a Gestão da Qualidade é uma filosofia que está gradativamente presente no cotidiano das empresas, e toda filosofia pode ter como ponto de partida os 14 princípios de Deming que foca na melhoria dos produtos/ serviços, para melhor satisfazer as necessidades dos clientes. A partir disto pode-se identificar pontos comuns entre os 14 princípios Deming e os requisitos para norma de certificação NBR ISO 9001(Quadro 2).

Quadro 2 - Relação em os Princípios de DEMING e da ISO 9001

Princípios de Deming	Princípios da ISSO 9001
1. Criar constância de propósito	Foco no cliente
2. Adotar a nova filosofia	Foco no cliente
3. Cessar a dependência da inspeção em massa	Liderança
4. Acabar com a prática de aprovar orçamentos apenas com base no preço	

Continua

Quadro 2 - Relação em os Princípios de DEMING e da ISO 9001

Continua

Princípios de Deming	Princípios da ISSO 9001
5. Melhoria contínua do sistema produtivo e serviço	Melhoria contínua
6. Instituir treinamento	
7. Adotar e instituir liderança	Liderança
8. Afastar o medo	
9. Derrubar barreiras entre os diversos setores de pessoas	Envolvimento dos colaboradores
10. Eliminar “slogans”, exortações e metas	Tomada de decisão baseada em fatos
11. Eliminar quotas	Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores
12. Orgulho da mão de obra	Envolvimento dos colaboradores
13. Estimular a formação e o auto aprimoramento de todos	Abordagem sistêmica para a gestão
14. Tomar iniciativa para realizar a transformação	Abordagem de processos

Fonte: Elaboração própria, 2018.

Os princípios estabelecidos por Deming apresentaram vários pontos em comum com a norma ISO 9001 (Quadro 2), podendo afirmar que a ideia construída anos atrás sobre a qualidade serviu de base e teve uma contribuição importantíssima na composição da atual norma ISO, inclusive da ISO 9000 e 9001.

O sistema ISO 9000, por exemplo, apresenta várias técnicas para a otimização dos processos internos de uma organização, sendo ela pública ou privada. As normas ISO 9000 é uma forma de regulamentar os fundamentos e os vocabulários do Sistema de Gestão da Qualidade, a padronização dos processos obtidos pelo sistema ISO 9000, leva a instituição a desenvolver melhor o seu papel diante do mercado, clientes e todos os envolvidos na organização.

Desde sua primeira publicação, em 1987, ela tem obtido reputação mundial como a base para o estabelecimento de sistemas de gestão da qualidade. As normas de sistema de gestão fornecem à organização um modelo a seguir para preparar e operar seu sistema de gestão. Esse modelo incorpora as características que especialistas da área concordaram que representam o estado-da-arte. Um sistema de gestão que segue o modelo, ou se ajusta a norma, é implementado com base no estado-da-arte das práticas da organização. Isso refere-se

a tudo o que a organização faz para gerenciar seus processos ou atividades. Segundo Mello (2012, p. 01) “A série de normas ISO 9000 é um conjunto de normas e diretrizes internacionais para sistemas de gestão da qualidade”.

A NBR ISO 9001 faz parte da nova família de normas da série 9000 publicada no Brasil em dezembro de 2000, que é composta por três normas, com objetivos e propósitos distintos, conforme o Quadro 3 - que mostra a composição da norma ISO 9000:

Quadro 3 - Composição da norma ISO 9000

NBR ISO 9000:	Sistemas de Gestão da Qualidade - Fundamentos e Vocabulário: Define os principais conceitos utilizados nas normas da série NBR ISO 9000
NBR ISO 9001:	Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos: Define os requisitos básicos para a implantação de um sistema de gestão da qualidade. Essa é a norma de certificação
NBR ISO 9004:	Sistemas de Gestão da Qualidade - Diretrizes para Melhoria de Desempenho: Fornece diretrizes para a melhoria do desempenho de um sistema de gestão da qualidade e determina a extensão de cada um de seus elementos. Juntamente com a NBR ISO 9001 forma o par consistente

Fonte: Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) - Sistemas de gestão da Qualidade, 2018.

Uma vez expressado o desejo de se adotar um sistema da qualidade fundamentado nas normas NBR ISO 9001, a empresa seguirá uma série de 8(oito) etapas com sequência pré-estabelecida no Quadro 5.

Quadro 5 - Etapas de Adoção da ISO 9001

Etapas	Significados
1	Definição da política da qualidade e seleção do modelo de norma mais adequado as propostas da empresa.
2	Análise do sistema da qualidade da empresa (se existir algum) e determinação de quais mudanças devem ser feitas para adaptá-lo as exigências das normas ISO 9001.
3	Treinamento e conscientização principalmente dos funcionários diretamente envolvidos com a implementação (ou modificação) do sistema da qualidade e, logo a seguir, os demais funcionários da empresa.

Continua

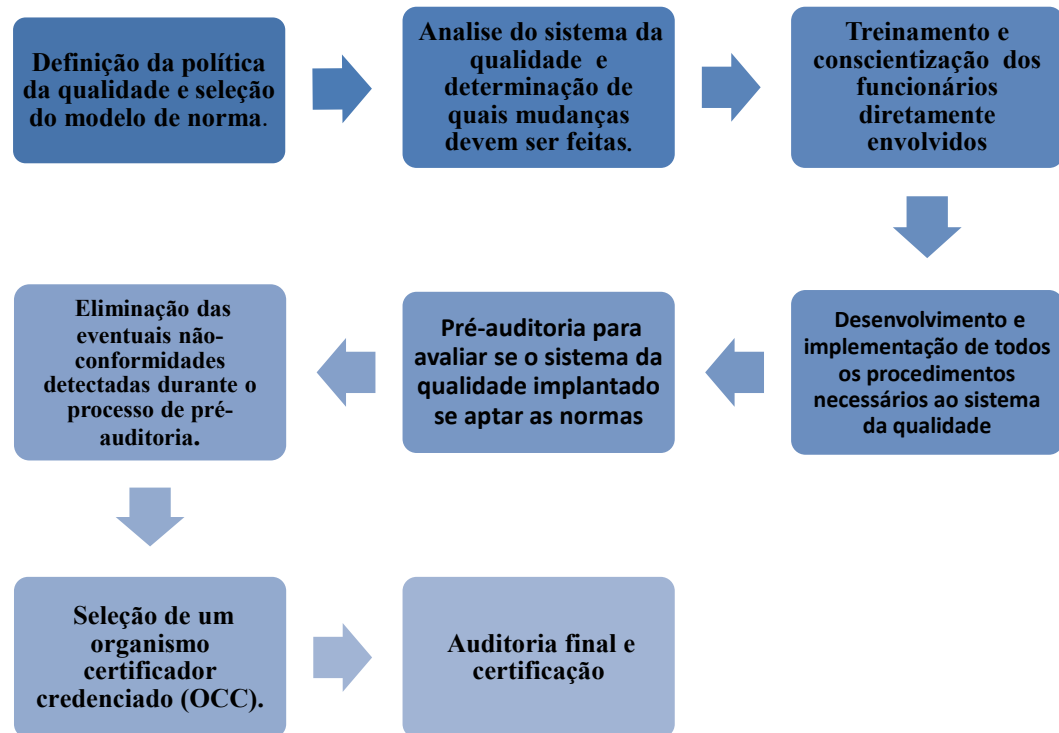
Quadro 5 - Etapas de Adoção da ISO 9001

Etapas	Significados	Conclusão
4	Desenvolvimento e implementação de todos os procedimentos necessários ao sistema da qualidade (que é geralmente o ponto mais demorado durante o processo de implementação). É importante que, durante o processo de desenvolvimento de procedimentos, eles sejam feitos em conjunto com as pessoas que deverão segui-los.	
5	Pré-auditoria para avaliar se o sistema da qualidade implantado está de acordo com os padrões especificados pelas normas.	
6	Eliminação das eventuais não conformidades (as normas) detectadas durante o processo de pré-auditoria.	
7	Seleção de um organismo certificador credenciado – OCC (também conhecido como órgão registrador). Trata-se de uma organização independente da empresa, que avaliará se o sistema da qualidade da empresa está de acordo com as normas ISO 9001	
8	Auditoria final e certificação.	

Fonte: OLIVEIRA, 2012, p. 61.

Já a Figura 2 mostra a representação esquemática de forma sequencial do processo de implantação da ISO 9001, após a observação das etapas desse processo, pode-se identificar as vantagens e desvantagens durante sua implantação (Quadro 6) onde aponta uma relação dos impactos positivos e negativos que ocorre na organização durante o processo de implantação da ISO 9001.

Figura 2 - Fluxograma de implantação da ISO 9001



Fonte: Adaptado de Oliveira (2012, p. 61).

Segundo a definição da ABNT o intuito da NBR ISO 9001 é definir os requisitos básicos para implantação de um sistema de Gestão da Qualidade. Ela serve de base e ajuda para as empresas aumentarem sua eficiência na organização e processos internos com o foco na satisfação dos clientes. O Quadro 6 é uma tabela que visa representar as vantagens e desvantagens para a organização, quando há o interesse da implantação da NBR ISO 9001, por parte da organização. Aquisição ou mudança para um novo sistema de Gestão da Qualidade envolve todos que fazem parte da organização, por esse motivo, pode-se haver um consumo de tempo da organização para treinamento e conscientização dos colaboradores, apresentando a todos as vantagens há serem obtidas ao curto, médio e longo prazo.

Quadro 6 - Vantagens e Desvantagens na Implantação da ISO 9001

Vantagens	Desvantagens
Maior Organização Interna	Tempo necessário para desenvolver o sistema
Melhor Desempenho do Negócio Equipe motivada e alinhada = Grande diferencial competitivo	Tempo necessário para desenvolver o sistema
Melhor Desempenho Comercial: Conquista de novos negócios e imagem perante ao mercado Economia e Redução do Desperdício:	A inflexibilidade e burocracia
Economize recursos e invista no seu desenvolvimento	Os custos para implementar e mantê-lo;
Aumenta a Satisfação dos Clientes: A satisfação do seu cliente como foco principal do negócio	A dificuldade para criar e manter o entusiasmo do pessoal para com o sistema;
Maior Controle do Negócio pela Direção e Acionistas	O ressentimento que as mudanças requeridas causem em certos casos

Fonte: Elaboração própria, 2018.

2.3 METODOLOGIA DE PESQUISA

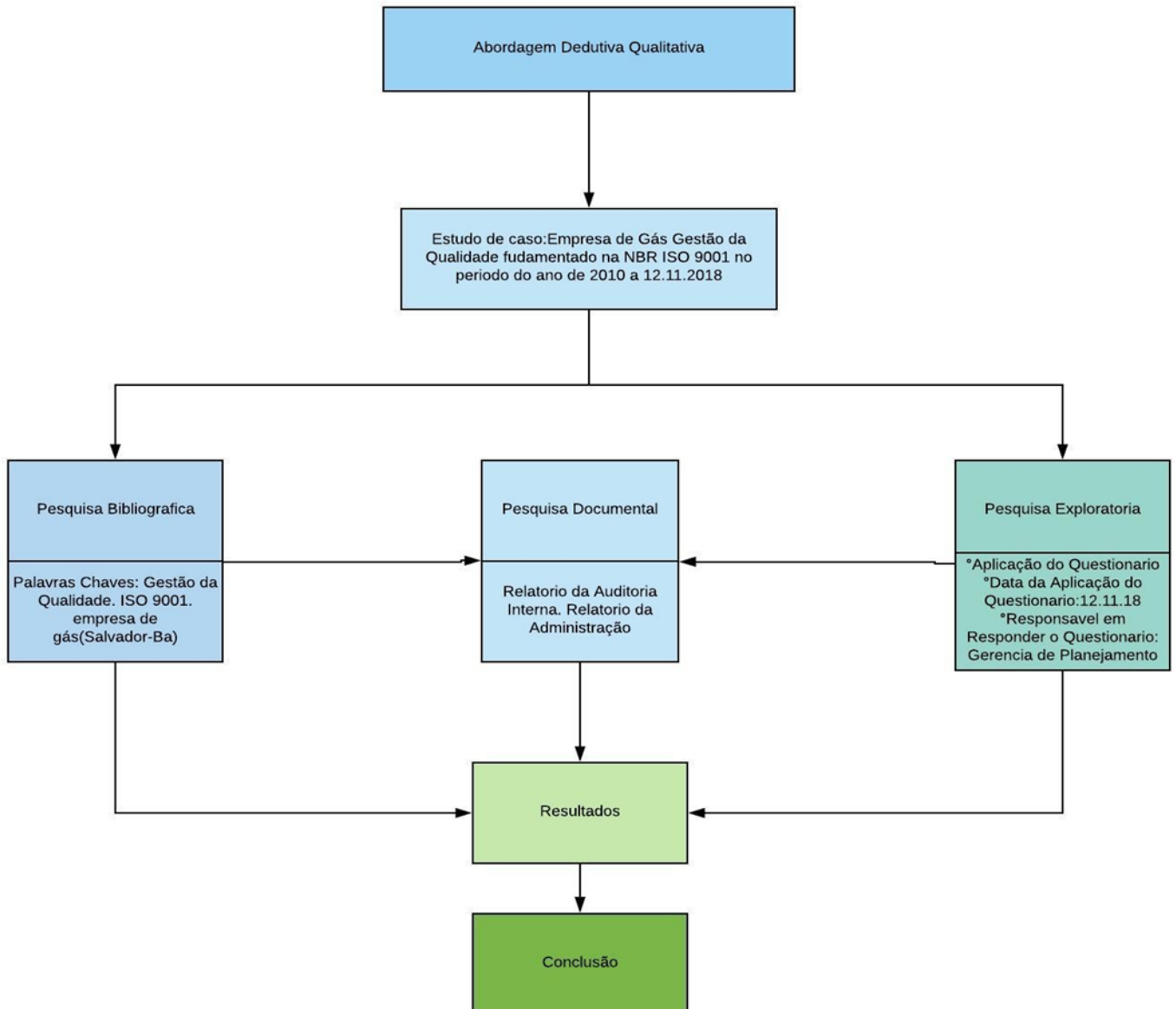
A abordagem qualitativa dedutiva foi usada no Estudo de Caso, considerando o período (do ano de 2010 até 2018) em uma empresa de Gás, situada em Salvador no estado da Bahia, através de uma pesquisa bibliográfica, documental e exploratória no período de 05 de novembro de 2018 a 12 de novembro desse mesmo ano. Já que o objetivo é conhecer o processo de implantação da Gestão de Qualidade conforme a NBR ISO 9001. A pesquisa bibliográfica utilizou as palavras chaves Gestão da Qualidade, NBR ISO 9001. Os autores utilizados no trabalho foram: Carlos Henrique Pereira Mello; David Alan Garvin (1952-2017); Joseph Moses Juran (1904-2008); Massaki Imai; Renato Nogueirol Lobo; Vicente Falconi e Willian Edwards Deming (1900-1993).

Já a pesquisa exploratória utilizou informações colhidas através de entrevistas informal semiestruturada juntamente com aplicação de um questionário (apêndice A),

realizado com os responsáveis pelo processo de implantação da Gestão da Qualidade na empresa de Gás, no período de 05 de novembro de 2018 a 12 de novembro de 2018.

Depois foram escolhidos através de uma amostra não probabilista por julgamento, para que as 3(três) pesquisas fossem confrontadas para chegar aos resultados e conclusões.

Figura 3 - Etapas da Pesquisa



Fonte: Elaboração própria, 2018.

2.4 PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE NA EMPRESA DE GÁS

Segundo o relato do representante da Gerência de Planejamento da empresa de Gás, no ano de 2010, existia uma necessidade que foi observada pela diretoria em ter uma padronização na gestão nos processos, nas políticas e nos processos internos. Então, foi proposta a implementação de uma nova gestão, visando alcançar maior simplicidade e clareza frente aos colaboradores e sociedade, objetivando trazer a satisfação do cliente e segurança nos muitos aspectos no ambiente de trabalho.

Após as observações e diagnósticos apontados por uma consultoria interna e pela aprovação da Diretoria, deu-se início a implementação da nova gestão. Para tanto, foi constituída uma equipe de gestão, a mesma visitou cada departamento apontando as mudanças necessárias a serem feitas. Posteriormente a realização das visitas, foi elaborado um mapeamento para definir os procedimentos, e assim poder orientar cada setor e, conseqüentemente, toda a empresa sobre a nova política de Gestão da Qualidade.

Após as visitas realizadas, foi indicado a necessidade de monitoramento de cada processo realizado pelos setores e pela empresa, gerando uma matriz que indicasse os aspectos e impactos ambientais, os períodos e riscos ao ambiente de trabalho. Por sua vez, essa matriz foi reconhecida por todos os colaboradores envolvidos direta ou/e indiretamente no processo de implantação dessa nova gestão.

Partiu se então para criação de uma metodologia de anomalias, esta foi estruturada com a preocupação de identificar e registrar os desvios e não conformidades, acidentes e incidentes no ambiente de trabalho, através do uso ferramenta 5W 2H. Segundo Limeira (2015, p. 137)

Este método surgiu para facilitar a identificação das variáveis de um processo, suas causas e o objetivo a ser alcançado, garantindo que todos os ângulos sejam abordados. O nome vem da língua inglesa, e as letras W e H são as iniciais das interrogativas “*what, who, where, when, why, how e how much*” (em português: que, quem, onde, quando, por que, como e quanto). O 5W2H é um excelente checklist nos processos complexos e pouco definidos. Perguntando dessa maneira, devemos exaurir o tema em questão (LIMEIRA, 2015, p. 137).

Figura 4 - Representação da aplicação do 5W2H na Metodologia de anomalias



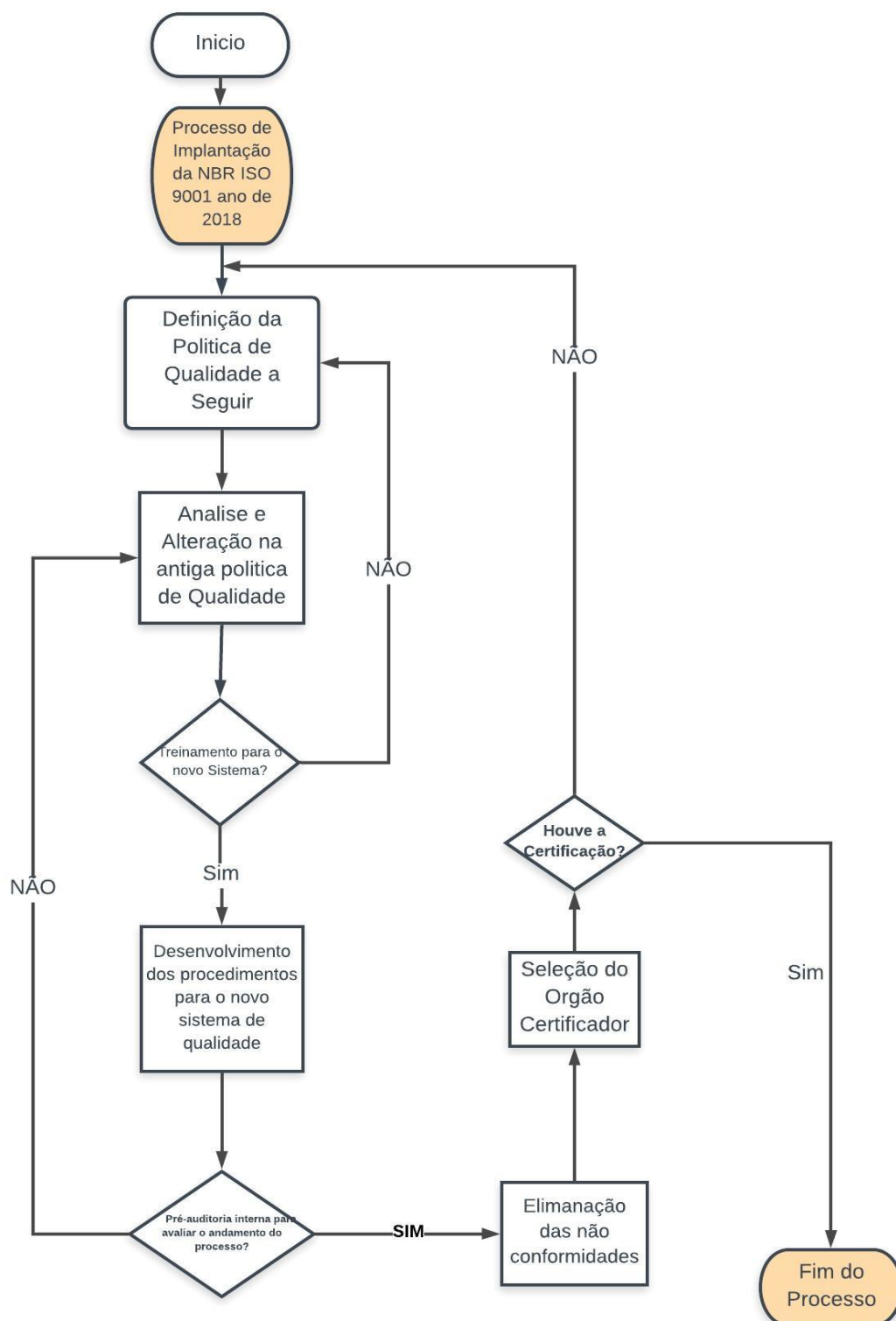
Fonte: Elaboração própria, 2018.

Após avaliação dos resultados obtidos pela ferramenta 5w 2H (Figura 4), foi criado um plano de ação para verificar a eficácia da metodologia aplicada. Nesse plano de ação criado estava incluído a realizações de reuniões que aconteceu no período de 6(seis) em 6(seis) meses na empresa de Gás, onde é pautado avaliação da Gestão e dos Indicadores de cada setor e no âmbito geral da empresa. Assim como monitoramento dos requisitos legais estabelecidos pela NBR ISO 9001 através de consultorias Internas.

Para ilustrar o desenvolvimento das etapas do processo de implantação do Sistema de Gestão da Qualidade baseado na NBR ISO 9001, foi criado um Fluxograma representada na Figura 5. Segundo Limeira (2015, p. 116)

um diagrama de fluxo é uma representação gráfica de um processo. Cada passo do processo é representado por um símbolo diferente que contém uma breve descrição do passo de processo. Os símbolos gráficos, no fluxo do processo estão ligados em conjunto com as setas que indicam a direção do fluxo do processo.

Figura 5 - Fluxograma do processo de implantação da ISO 9001 na empresa de Gás - 2018



Fonte: Elaboração própria, 2018.

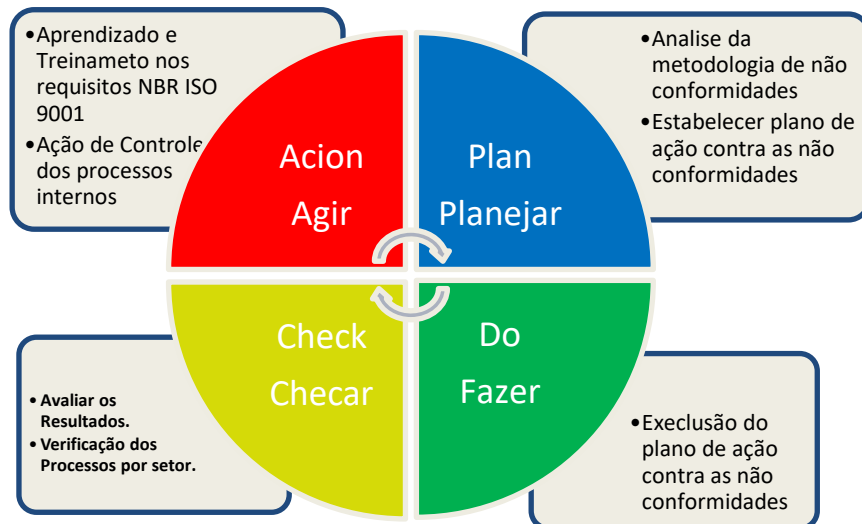
2.5 RESULTADOS

Para a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade baseado nos requisitos da NBR ISO 9001, é preciso estar familiarizado com os requisitos que a norma apresenta, seus princípios (Quadro 5), assim como domínio das ferramentas necessárias para o desenvolvimento das etapas, PDCA (Figura 1) e o 5W2H (Figura 4).

Após a compreensão dos envolvidos no processo de implantação do sistema de Gestão da Qualidade nos 14 princípios de Deming (Quando 1) e vendo que, a NBR ISO 9001 se tem como base de seus requisitos esses mesmos princípios deixados por Deming como é apresentado a comparação no quadro 2. A Gerência de Planejamento da empresa de Gás usou uma ferramenta criada pelo próprio Deming o PDCA (Figura 1) para ajudar na melhoria contínua (*Kaizen*) dos processos da empresa.

Com as informações adquiridas após a utilização do 5W2H (Figura 4) onde foi criado uma metodologia de anomalias e do PDCA (Figura 6) que estabeleceu um plano de ação de melhoria contínua contra as anomalias encontradas.

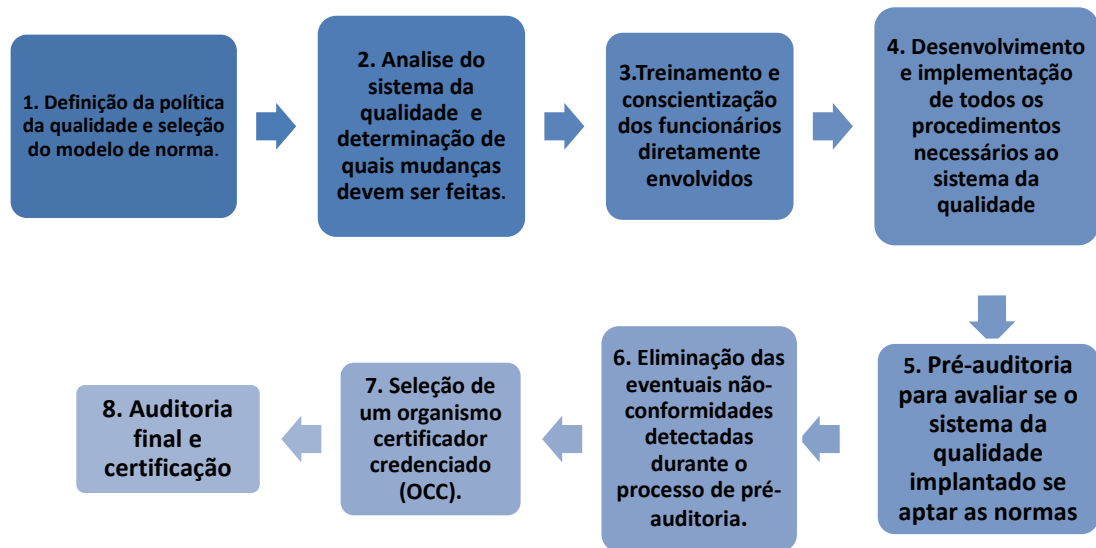
Figura 6 - PDCA do processo de implantação do Sistema de Gestão da Qualidade da empresa de GÁS, no ano de 2010 até os dias atuais (ano de 2018)



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Iniciou-se então no ano de 2010 o processo para obter a certificação da NBR ISO 9001, seguindo as etapas e os pré-requisitos aparentados pela norma, a NBR ISO 9001 é composta de 8(oito) etapas até ocorrer certificação (Figura 7).

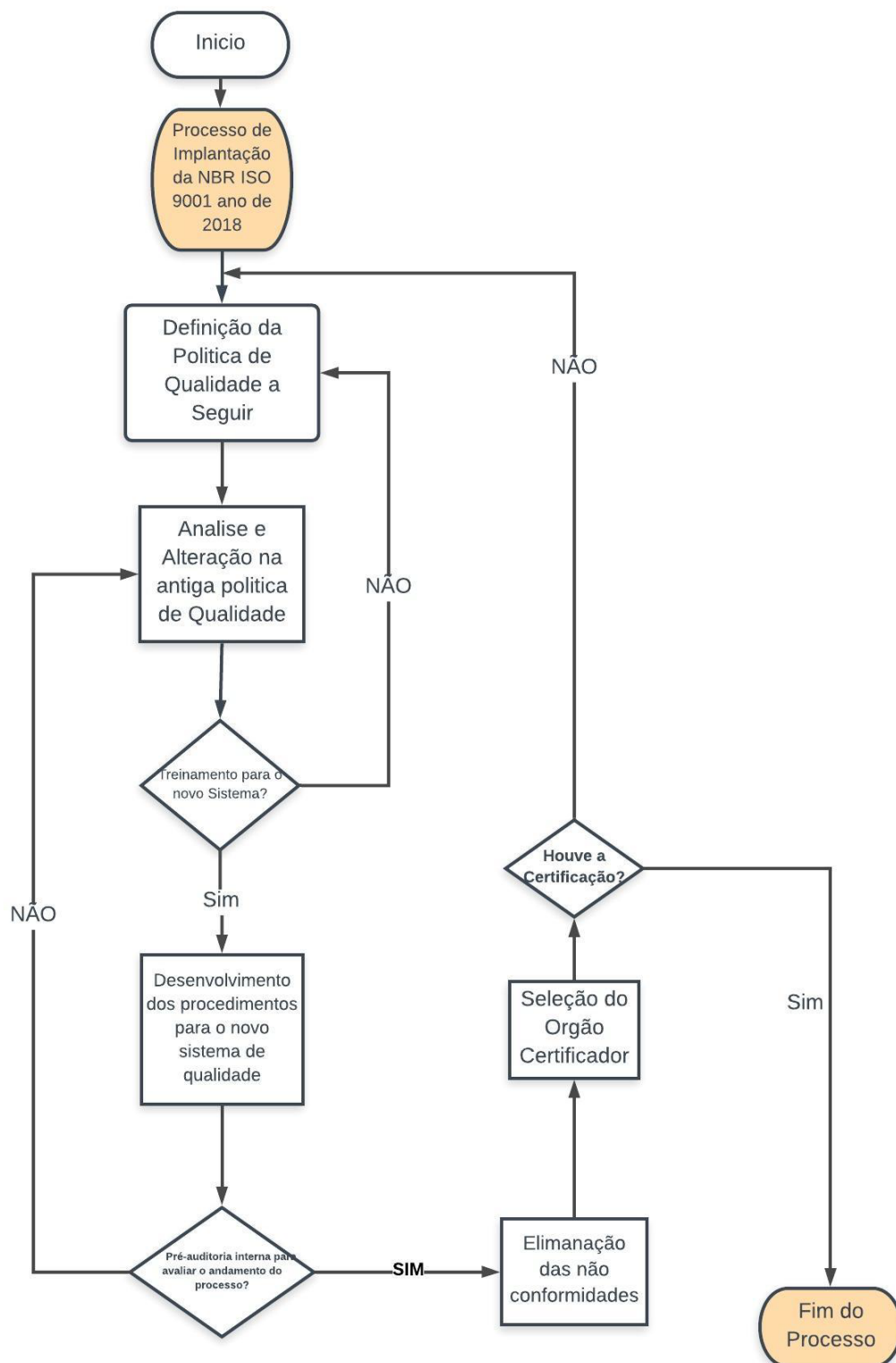
Figura 7 - Os 8 processos de implantação da NBR ISO 9001 da empresa de Gás, no ano de 2010



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Dessa forma, a empresa de Gás seguiu as etapas do fluxograma para a certificação da NBR ISO 9001 (Figura 7) e implantação de um sistema de Gestão da Qualidade.

Figura 8 - Fluxograma do Processo de certificação da empresa de Gás, em 2018.



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Embora tendo seguido as etapas e os pré-requisitos da NBR ISO 9001, a empresa não obteve a certificação por motivos não informados. Tem-se como herança um sistema de Gestão da Qualidade mais completo, pois traz informações de forma mais clara em relação aos processos e de maneira mais acessível, podendo assim identificar e solucionar as anomalias que possam surgir. Assim como todo processo de mudança, a implantação desse novo sistema de Gestão da Qualidade trouxe pontos positivos e negativos a empresa de Gás, como mostra o Quadro 8.

Quadro 7 - Pontos positivos e negativos apresentados com a implantação do novo sistema de Gestão da Qualidade

Pontos Positivos	Pontos Negativos
Houve maior organização interna dos processos	Uso maior de tempo para implantar esse novo sistema
Motivação dos colaboradores	Custo para implantação e mantimento desse novo sistema
Maior controle da companhia pelos organizadores	Conflitos com a cultura já existente
Nova visão voltada para o cliente Economia e Redução do Desperdício	Surgimento da burocracia nos processos

Fonte: Elaboração própria, 2018.

Com a implantação deste sistema de Gestão da Qualidade baseado nos requisitos da NBR ISO 9001 implantado, a empresa de Gás está colhendo até o presente momento alguns benefícios, conforme Quadro 8.

Quadro 8 - Benefícios com a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade na empresa de Gás, no ano de 2018

Benefícios com a Implantação do Sistema de Gestão da Qualidade
<ul style="list-style-type: none"> • melhor controle sobre os processos internos; • etapas de melhoria contínua (Kaisen) sobre os processos; • melhoria na gestão das informações; • mais fundamentos sólidos para a tomada de decisão e • melhor desempenho comercial.

Fonte: Elaboração própria, 2018.

Os benefícios da implantação desse sistema estão visivelmente expostos no dia a dia na empresa, nota-se pelos colaboradores, clientes internos e externos, e principalmente pelos responsáveis diretos (Gerencia de Planejamento) em implantar e verificar esse novo sistema de Gestão da Qualidade.

2.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho abordou as etapas para a implantação de um sistema de Gestão da Qualidade tendo como base os requisitos da norma NBR ISO 9001 (Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos: Define os requisitos básicos para a implantação de um sistema de gestão da qualidade) na empresa de Gás, com objetivo de Certificação na NBR ISO 9001 no ano de 2010 até os dias atuais (ano de 2018).

O trabalho final mostrou-se aderente aos objetivos apontados. É possível encontrar no seu conteúdo as etapas realizadas pela empresa de Gás, para a implantação de um sistema de Gestão da Qualidade a partir dos requisitos da NBR ISO 9001 e o resultado na busca da Certificação na NBR ISO 9001, demonstrado através do fluxograma (Figura 9) o qual apresenta todo o processo de implantação desse novo sistema de Gestão da Qualidade. Partiu-se da necessidade observada pela diretoria em padronizar e melhorar os processos internos, seguido da apresentação e treinamento nos requisitos pré-estabelecidos pela NBR ISO 9001 aos colaboradores envolvidos diretamente no processo de implantação da nova Gestão da Qualidade, e depois a pré-auditoria interna que foi utilizada para avaliar o andamento do processo e a eliminação das não conformidades encontradas ao longo do processo.

Pode-se identificar as ferramentas da qualidade utilizadas no processo de implantação dessa política de Qualidade como o 5W2H (Figura 4) para qual foi criado uma metodologia para identificar as anomalias que surgiram ao longo do processo de implantação dessa nova política de Gestão da Qualidade e o PDCA (Figura 6) que estabeleceu um plano de ação para a melhoria contínua (*kaizen*) contra as anomalias encontradas. E também a identificação dos pontos positivos e negativos que surgiram com essa implantação mostrado no Quadro 7.

Observa-se que a implantação desse sistema, embora não tenha conseguido a certificação da NBR ISO 9001, trouxe para a empresa o controle de seus processos internos e melhorias contínuas sobre os mesmos, melhores resultados financeiros, melhor gestão das informações, além de proporcionar mais fundamentos sólidos para o apoio nas tomadas de decisão.

A relevância da realização desse trabalho está em divulgar o conhecimento sobre a importância da Gestão da Qualidade, algo que ainda é pouco explorado por organizações de pequeno e médio porte, sendo elas públicas ou privadas e os benefícios adquiridos com adoção da qualidade como estratégia de sobrevivência e competitividade no mercado, além um olhar novo dos clientes, sociedade e colaboradores em relação a organização.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Sistemas de gestão da qualidade**: fundamentos e vocabulário: NBR ISO 9000. Rio de Janeiro, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Sistemas de gestão da qualidade**. Requisitos: NBR ISO 9001. Rio de Janeiro, 2000.

DEMING, Willian Edwards. **Qualidade**: a revolução da administração. 1 ed. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

FALCONI, Vicente. **Gerencia da Qualidade Total**. 1 ed. Fmg e Fundação Christino Ottoni 1990.

GARVIN, David Alan. **Gerenciando a Qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Tradução de João Ferreira Bezerra de Souza. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

LIMEIRA, Érika Thalita N. Pires. **Controle da Qualidade**: princípios, inspeção e ferramentas de apoio na produção de vestuário. 1.ed. São Paulo: Erica, 2015.

LOBO, Renato Nogueirol. **Gestão da Qualidade**: as 7 ferramentas da qualidade. 1. ed. São Paulo: Erica, 2010.

IMAI, Massaki. **KAIZEN**: A estratégia para o sucesso competitivo. 5. ed. São Paulo: IMAM, 1994.

MELLO, Carlos Henrique Pereira. **ISO 9001:2008**: sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Otávio J. Gestão da qualidade: introdução à história e fundamentos. In: OLIVEIRA, O. J. et al. **Gestão da qualidade**: tópicos avançados. São Paulo: Cengage Learning, 2004. p. 03-15, cap. 4.

3 PDCA NA PIZZA HUT

Adilene Pereira Ferreira Falck¹
Fabiana Santos de Jesus²
Ítalo Kim Kanomata Silva³
Rebeca Batista Silva⁴
Vanuza Moreira Araújo⁵

RESUMO

Este artigo analisa a aplicação do PDCA na Pizza Hut em maio de 2018, Salvador - BA. Através da seguinte pergunta: Como ocorre a aplicação do PDCA na Pizza Hut em maio de 2018? O principal objetivo é analisar como funciona a aplicação do PDCA na Pizza Hut. A metodologia utilizada foi uma abordagem dedutiva qualitativa, com o uso de pesquisa bibliográfica e descritiva. Conclui-se que os resultados obtidos na pesquisa revelaram que Pizza Hut se destaca pelo comprometimento, conhecimento adquirido, e desempenho satisfatório. O método melhora a qualidade no processo, possibilitando melhores resultados, e conseqüentemente gerando um *feedback* positivo dos seus clientes.

Palavras-chave: PDCA. Pizza Hut. Análise. *Feedback*.

¹ Bacharelado em Administração, 2º semestre, adilene.pereira93@gmail.com

² Bacharelado em Administração, 2º semestre, fabianasants@gmail.com

³ Bacharelado em Administração, 3º semestre, italo.kim@gmail.com

⁴ Bacharelado em Administração, 2º semestre, becasilvabatista@gmail.com

⁵ Bacharelado em Administração, 3º semestre, arauju.nuza@gmail.com

ABSTRACT

This article analyzes the application of PDCA in Pizza Hut in May of 2018, Salvador - BA. By asking the following question: How does PDCA apply to Pizza Hut in May 2018? The main objective is to analyze how the PDCA application works on Pizza Hut. The methodology used was a qualitative deductive approach, with the use of bibliographic and descriptive research. It is concluded that the results obtained in the research revealed that Pizza Hut stands out for the commitment, knowledge acquired, and satisfactory performance. The method improves the quality in the process, allowing better results, and consequently generating positive feedback from its clients.

Keyword: PDCA. Pizza Hut. Analysis. Feedback.

3.1 INTRODUÇÃO

O PDCA (Plan, Do, Check, Action) (Quadro 1) foi criado por Walter A. Shewart, na década de 20, mais ele se tornou conhecido quando William Edward Deming, um dos gurus da Gestão de Qualidade, espalhou o conceito pelo mundo. Por esse motivo, o ciclo PDCA ficou conhecido na década de 1950 como ‘Ciclo Deming’. É um método gerencial de tomada de decisão através de 4 etapas para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização. PDCA significa: Plan, Do, Check, Action (Quadro 1).

Quadro 1- Significado em português e respectivo conceitos sobre o PDCA

SIGNIFICADOS EM PORTUGUÊS	CONCEITOS
<i>Plan</i> - Planejamento (P)	Essa etapa consiste em estabelecer metas e métodos, para alcançar as metas propostas.
<i>Do</i> - Execução (D)	Executar as tarefas exatamente como foi previsto na etapa de planejamento e coletar dados que serão utilizados na próxima etapa de verificação do processo. Na etapa de execução são essenciais educação e treinamento do trabalho.
<i>Check</i> - Verificação (C)	A partir dos dados coletados na execução comparar o resultado alcançado com a meta planejada.
<i>Action</i> - Ação Corretiva (A)	Etapa que consiste em atuar no processo em função dos resultados obtidos, adotando como padrão o plano proposto, caso a meta tenha sido atingida ou agindo sobre as causas do não cumprimento da meta, caso o plano não tenha sido efetivo.

Fonte: CAMPOS, 1992, p. 30.

Diante do exposto o artigo é sobre a aplicação do PDCA na Pizza Hut em maio 2018 - Salvador - BA. Como ocorre a aplicação do PDCA na Pizza Hut no período de maio 2018?

O objetivo geral é o de analisar a aplicação do PDCA na Pizza Hut em Salvador (Bahia) no ano de 2018. A partir dos seguintes objetivos específicos:

- Identificar as principais características do PDCA na Pizza Hut; e
- Definir os pontos positivos e negativos da aplicação do PDCA na Pizza Hut:

O tema deste trabalho se justifica pelo interesse em demonstrar que a utilização da técnica do PDCA em conjunto com as ferramentas da qualidade, adequadamente empregadas,

podem levar as empresas a obterem melhorias em seus processos industriais, trazendo como consequência, melhores resultados econômicos.

O assunto em questão tornou-se indispensável no meio industrial. Com a globalização da economia mundial, as empresas se viram obrigadas a trabalhar na busca de melhorias de seus resultados para capacitá-las a competir de maneira global e conseqüentemente sobreviver nesse mercado tão inconstante.

Na visão de Montgomery, a qualidade representa um dos fatores de decisão mais importantes e analisados pelos consumidores na seleção de produtos ou serviços concorrentes. É de percepção geral que se a qualidade for entendida e bem trabalhada em uma organização, o sucesso, o crescimento e a posição de destaque perante os competidores do ramo são conseqüências certamente esperadas. “A melhoria efetiva da qualidade pode contribuir para o aumento da produtividade e redução dos custos” (MONTGOMERY, 2001, p. 178).

Logo, este tema foi escolhido porque além de ser extremamente relacionado com atividades desenvolvidas na vida de trabalho, é um tema extremamente necessário em qualquer organização que se destine a oferecer um produto ou serviço que atenda aos anseios de seus clientes.

O artigo está dividido em 6 partes. A primeira é a Introdução, onde está o tema, problema, objetivo e justificativa. A segunda é o referencial que mostra as principais características do PDCA. Depois vem a metodologia, seguida do Estudo de Caso do PDCA aplicado na empresa Pizza Hut. Finalmente os resultados seguidos da conclusão.

3.2 O PDCA

Segundo Werkema, o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) é um método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização. Esse procedimento é muito utilizado na aplicação da gestão de qualidade total (TQM)⁶ (WERKEMA, 1995, p. 89).

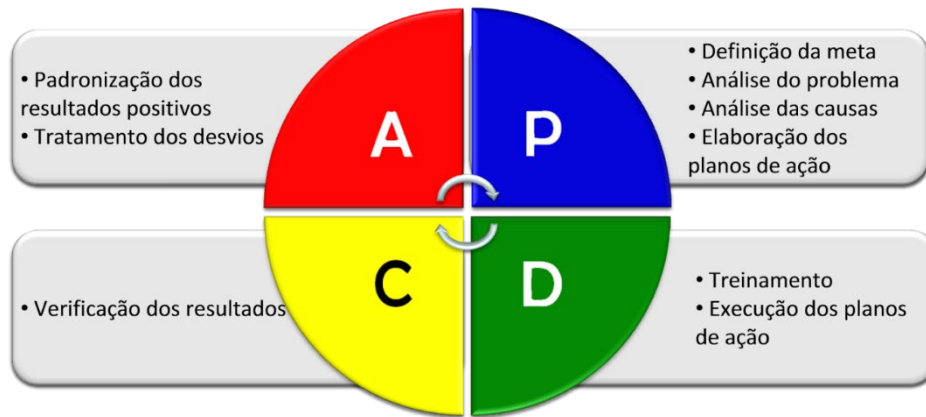
O norte americano Walter Andrew Shewhart criou o ciclo *Specify-Product-Inspect* (Especificar-Fazer-Inspeccionar), conceito essencial da gestão da qualidade.

William Edwards Deming introduziu o conceito no Japão após a II Guerra Mundial, complementando o ciclo de Shewhart com mais uma fase. Assim, o PDCA ficou conhecido

⁶ TQM - Gestão da Qualidade Total (Total Quality Management).

como Ciclo de Deming. De acordo com Maranhão (2002, p. 132), o ciclo pode ser entendido conforme a representação da Figura 1.

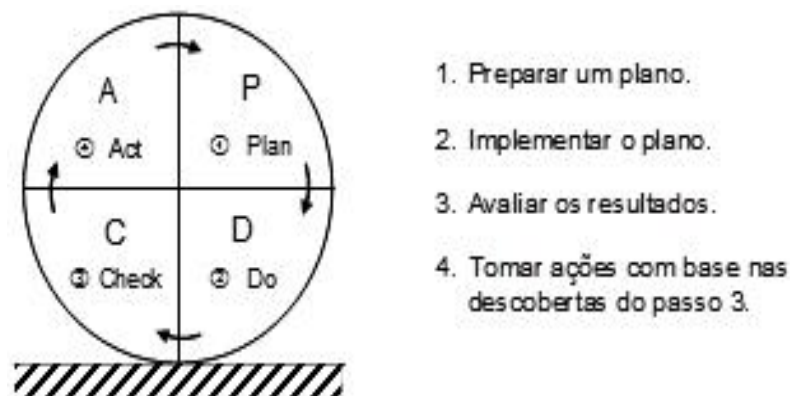
Figura 1 - Detalhamento do ciclo PDCA



Fonte: Liga Fisiointensiva - Blogspot.

O ciclo de Shewhart para processos repetitivos de melhoria após sua introdução no Japão, foi muito bem aceito, mas sua ideia original foi alvo de objeções. Ishikawa logo concluiu que o *plan, do, see* (ver, olhar) “propicia a atitude passiva de apenas se manter em expectativa”. Deming explicou aos japoneses que a interpretação correta do verbo *see* não é apenas ver ou revisar, mas sim tomar uma ação, ou *take action* em inglês. Como essa ideia lhes pareceram mais consistente, os japoneses rapidamente incorporaram *action* ao modelo, omitindo *take*. Assim, o modelo adotado no Japão passou a ser o *plan, do, check, action*, que é o PDCA conhecido nos dias de hoje na Figura 2. Em português, essas etapas podem ser traduzidas como planejar, executar, verificar e agir (ISHIKAWA, 1986, p. 55-57).

Figura 2 - Ciclo PDCA como desenvolvido no Japão



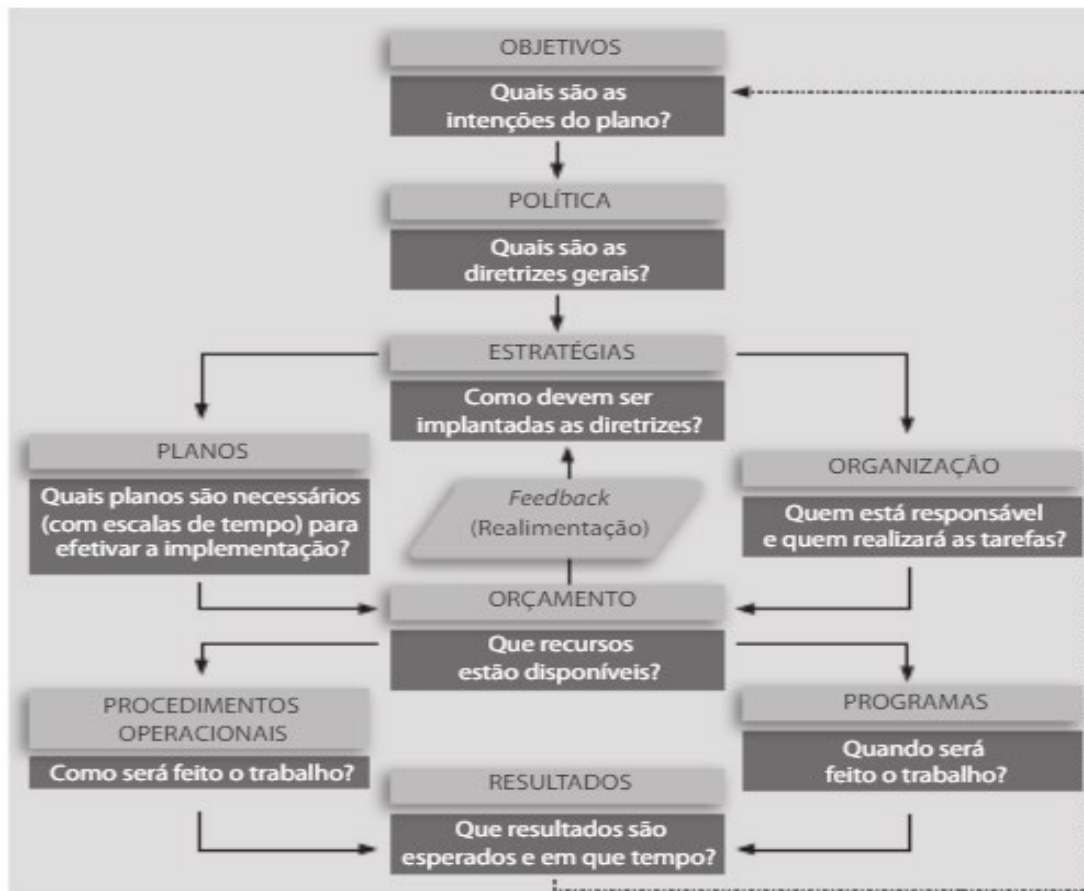
Fonte: HOSOTANI, 1992.

Para Juran um dos gurus, o planejamento de qualidade é o passo a passo inicial para a definição das necessidades ou requisitos dos clientes. O controle de qualidade, dos produtos podia ser assegurada, com a melhoria de qualidade ou melhoria contínua chamada de Kaizen, visa estabelecer metas que a qualidade esteja sempre evoluindo, girando e não pode parar (JURAN, 1951, p. 284).

Para Crosby, sensibilizar a alta administração deve-se comprometer com a qualidade, formar equipe de melhoria de qualidade para liderar a disseminação de qualidade, medir e estabelecer um sistema de medição formalizado e com ferramentas específicas, mensurar o custo da qualidade é estabelecer um sistema de análise custo x benefícios, para mensurar o custo da qualidade desejada e a mais possível ser atingida, conscientizar sobre a qualidade. Agir Corretivamente é traduzir para os colaboradores, o significado de “ação corretiva” que compreende a busca pela eliminação das causas que dão origem aos problemas (CROSBY, 1979, p. 10).

Diante de sua notoriedade, o PDCA tornou-se um conceito universal, um verdadeiro legado, um conceito cujo proprietário é a humanidade, que dele tem se utilizado e dele pode depender para a resolução de muitos problemas que afligem a sociedade moderna. A utilização do PDCA pode se associar a outras ferramentas; Gestão da Qualidade Total (GQT), uma importante ferramenta para uma organização tenha liderança eficaz. Alguns pontos, definidos como mandamentos da GQT, podem ser utilizados para auxiliar no estabelecimento de uma política baseada na qualidade. Esses pontos nascem de palavras de sabedoria, daqueles que são considerados os “gurus” da qualidade. Para o planejamento deve-se responder no mínimo as 7 (sete) perguntas do 5W2H, outra ferramenta que pode se aplicar junto ao PDCA.

Figura 3 - Análise preliminar para o planejamento da qualidade



Fonte: OAKLAND, 1994, p. 76.

3.3 METODOLOGIA

Para a realização do artigo foi feita uma abordagem dedutiva qualitativa, com uso de pesquisa bibliográfica e descritiva. Todos os dados obtidos no estudo foram autorizados de forma consensual.

A pesquisa bibliográfica utilizou a palavra-chave: PDCA (CAMPOS, 1992; CROSBY, 1979; HOSOTANI, 1992; ISHIKAWA, 1986; JURAN, 1951; MARANHÃO, 2002; MONTGOMERY, 2001; OAKLAND, 1994; WERKEMA, 1995).

Já a pesquisa descritiva foi realizada através de pesquisa de campo realizada no dia 07 de maio na empresa Pizza Hut por Adilene Pereira, Fabiana Santos, Ítalo Kim, Rebeca Batista e Vanuza Araújo, onde foram observadas as principais características do PDCA através do roteiro presente no Apêndice A.

Depois os resultados foram escritos de forma a encontrar os resultados e conclusões.

3.5 RESULTADOS

O Quadro 2 mostra os principais pontos positivos e negativos do PDCA na Pizza Hut.

Quadro 2 - Pontos Positivos e Negativos do PDCA na Pizza Hut - Pituba

Características	Pontos positivos	Pontos Negativos	Sugestão
Definir metas propostas	Plano de ação, planejamento e controle dos produtos.	Desmotivar a equipe ao longo da execução da tarefa.	Estabelecer um desenvolvimento contínuo para melhorar a rentabilidade da equipe com um sistema de benefícios.
Executar e coletar dados	Atendimento com eficiência, rapidez na entrega do produto padrão.	Falta de verificação de produtos antes do início da tarefa.	Analisar antes todo os produtos e verificar a qualidade.
Medir o custo e benefício do produto	No final do dia é feita a contagem dos produtos e verificado se houve perdas.	Não reconhecimento de certas tarefas feitas pelo funcionário.	
Alcançar etapas, melhor atendimento, mais eficiente	<i>Feedback</i> dos clientes satisfeitos.	Produtos pedido pelo <i>delivery</i> não podem ser pedidos no caixa da própria loja.	Elaborar um sistema único e padrão, para a definição das necessidades ou requintes dos clientes.
Conclusão da tarefa padrão		Falta de comunicação com funcionários, problemas demoram de ser resolvidos.	

Fonte: Elaboração própria, 2018.

3.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na pesquisa realizada na empresa, com a observação do comportamento e comprometimento das pessoas envolvidas e estudos sobre o PDCA, percebe-se a importância desse método para melhorar a qualidade.

Utilizar o PDCA apenas uma vez para solucionar o problema não terá resultado satisfatório, pois é uma ferramenta que, quanto mais utilizada, melhores resultados proporcionam. O ideal é que se torne uma cultura empresarial; todas as etapas do ciclo devem ser completadas e, assim, ele é girado de forma que as falhas vão sendo corrigidas ao longo do processo.

Conclui-se, através dos resultados obtidos na pesquisa, que a Pizza Hut se diferencia pelo comprometimento, conhecimento adquirido, dedicação ao trabalho e desempenhos satisfatórios. A análise comparativa entre as demais franquias não cria uma rivalidade; ao contrário, é uma forma de mostrar o desempenho, a fim de que eles percebam a necessidade de melhorar ou se motivem ainda mais com a obtenção de resultados cada vez melhores. Pode-se destacar os pontos positivos e negativos. Os pontos positivos são:

- Plano de ação, planejamento e controle dos produtos;
- Atendimento com eficiência, rapidez na entrega do produto padrão;
- No final do dia é feita a contagem dos produtos e verificado se houve perdas; e
- *Feedback* dos clientes satisfeitos.

Já os pontos negativos são:

- Desmotivar a equipe ao longo da execução da tarefa;
- Falta de verificação de produtos antes do início da tarefa;
- Não reconhecimento de certas tarefas feitas pelo funcionário;
- Produtos pedido pelo *delivery* não podem ser pedidos no caixa da própria loja; e
- Falta de comunicação com funcionários, problemas demoram de ser resolvidos.

REFERÊNCIAS

CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni. Escola de Engenharia, 1992.

CROSBY, Philip B. **Quality is free**. Nova York: McGraw-Hill Book Company, 1979.

HOSOTANI, Katsuya. **The QC problem solving approach: solving workspace problems the Japanese way**. Tokio: 3A Corporation, 1992.

ISHIKAWA, Kaoru. **TQC - Total Quality Control**. São Paulo: IMC-Internacional Sistemas Educativos, 1986.

JURAN, Joseph Moses. **Quality Control Handbook**. 1. ed. Nova York: McGraw-Hill Book Company, 1951.

MARANHÃO, Mauriti. **ISO série 9000: manual de implementação**. 6. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MONTGOMERY, Douglas C. **Introdução ao controle estatístico da qualidade**. 4. ed. [S.l.]: E Fourth Edition, 2001.

OAKLAND, J. S. **Gerenciamento da qualidade total**. São Paulo: Nobel, 1994.

WERKEMA, Cristina. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. v. 2. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.

APÊNCICE A - ROTEIRO

TEORIA: O PDCA

EMPRESA: Pizza Hut

PERÍODO DA VISITA: 07 de maio de 2018

CARACTERÍSTICAS	SIM	NÃO	SETOR	SUGESTÃO
Planejamento	X		No ambiente da loja	
Execução	X		Juntos com os colaboradores na loja	
Verificação	X		Junto com os treinadores e supervisores da loja	
Ação Corretiva	X		Feito no RH a ação corretiva que compreende a busca pela eliminação das causas que dão origem aos problemas.	
POP (Processo Operacional Padrão)	X		É feito ao longo da produção do produto	
Standard (Nossos produtos obedecem a padrões internacionais)	X		Em toda a loja em si.	
MASP (Método de Análise e Solução de Problemas)		X		Criar juntos com os colaboradores um sistema para solucionar os problemas dos clientes.

4 QUADRO DE DISTRIBUIÇÃO DO TRABALHO NA EMPRESA ACADEMIA MEGHA FITNESS¹

Larissa Bastos²
Manuela Silva³
Taiane Brandão⁴
Wesley Reis⁵

RESUMO

O tema deste artigo é o de analisar o Quadro de Distribuição do Trabalho (QDT) na empresa Academia Megha Fitness, em 26 e 27 de abril de 2018 e definir os pontos positivos e negativos do QDT na empresa. Para a realização do artigo foi feitas pesquisas bibliográficas dos autores (REBOUÇAS, 2003; OLIVEIRA, 2001; ARAÚJO, 2001; ALVAREZ, 1991; DA ROCHA, 1896; MIRANDA, 1983; RONCHI, e CURY, 2000), e pesquisa descritivas através de pesquisas de campo realizada nos dias 26/04/2018 e 27/04/2018, na Academia Megha Fitness, pelos autores do artigo. A partir da pesquisa conclui-se que a empresa tem suas tarefas bem distribuídas entre os funcionários, disponibiliza treinamento para que os funcionários estejam aptos para exercer a sua função, ausente de má distribuição das tarefas o que acaba provocando desestímulo entre os funcionários.

Palavras-chave: Quadro de Distribuição do Trabalho. Empresa Academia Megha Fitness.

¹ Orientado pelo professor Aliger dos Santos Pereira na disciplina Estrutura Organizacional.

² Aluna do curso de Bacharelado em Administração de Empresas, na faculdade FACSAL, 2º semestre, larissa_bastos_2010@hotmail.com

³ Aluna do curso de Bacharelado em administração de empresas, na faculdade FACSAL, 2º semestre, manusilva@gmail.com

⁴ Aluna do curso de Bacharelado em administração de empresas, na faculdade FACSAL 3º semestre, taianebrandao@outlook.com

⁵ Aluno do curso de Bacharelado em administração de empresas, na faculdade FACSAL 3º semestre, wesleyreiis@gmail.com

ABSTRACT

The theme of this article is to analyze the Labor Distribution Chart (QDT) at the company Megha Fitness Academy on April 26 and 27, 2018 and define the positive and negative points of QDT in the company. For the accomplishment of the article, the authors made bibliographical researches (Rebouças, 2003; OLIVEIRA, 2001; ARAÚJO, 2001; ALVAREZ, 1991; DA ROCHA, 1896; MIRANDA, 1983; RONCHI and CURY, 2000), and descriptive research through field surveys conducted on 04/26/2018 and 04/27/2018, at the Megha Fitness Academy, by the authors of the article. From the research, it is concluded that the company has its tasks well distributed among the employees, provides training so that the employees are able to perform their function, absent from bad distribution of the tasks which ends up provoking discouragement among the employees.

Keyword: Board of Labor Distribution. Company Megha Fitness Academy.

4.1 INTRODUÇÃO

O artigo tem como tema” A aplicação do (QDT) na instituição organizacional Academia Megha Fitness”, no mês de abril, na filial de Salvador/BA. A questão que permeia este artigo é entender como ocorreu à aplicação do QDT na empresa.

O termo Quadro de Distribuição de Trabalho (QDT) pode ser empregado caracterizando determinado empreendimento com objetos e objetivos próprios, para realizar determinadas missões, ou seja, as empresas, os institutos, as fundações etc. Pode ser entendido como uma função do processo administrativo com agrupamentos de atividades necessárias para a consecução dos objetivos da empresa onde estão atribuídas a unidades organizacionais com a autoridade para executá-las e responsabilidades pela eficiência e a eficácia de tal execução (OLIVEIRA, 2001, p. 333).

De acordo com o autor (ARAÚJO, 2001, p. 83) em seu livro sobre Organizações, Sistemas e Métodos ele afirma que o QDT pode ser aplicado em diversas unidades de cada gerência, exigindo mais o conhecimento profissional razoável sobre os usos e costumes das unidades utilizando, vários horários e hábitos significativos. O ponto mais importante sobre o QDT é que em seus estudos na distribuição do trabalho, sejam consideradas todas as informações, com base no que cada um faz considerando-os facilmente nos QDT.

O trabalho tem como objetivo geral analisar, o funcionamento do QDT na empresa. Os objetivos específicos são:

- Identificar as principais características do QDT na empresa Academia Megha Fitness.
- Identificar os pontos positivos e negativos da aplicação do QDT na empresa.

O tema busca fazer um análogo entre teoria x prática dentro da organização, o termo QDT muitas vezes nos remete a trazer uma eficiência e consistência aos serviços realizados por pessoas dentro da instituição, o QDT é algo que pode nos proporcionar um método de organização, que certamente possibilitará uma facilidade na execução das atividades dentro das organizações. A Idea que permeia ao QDT é trazer o entendimento as organizações, documentando o passo a passo das suas atividade e decisões tomadas, para melhor desempenho dentro da empresa.

O desenvolvimento do artigo está dividido em seis partes sendo elas: Introdução, Quadro de Distribuição de Trabalho, Metodologia, Quadro de Distribuição de Trabalho na Empresa Megha Fitness, Resultados e Conclusão. Utilizando-se livros como principais fontes de informação adequada para a elaboração de cada item, sendo assim tendo em vista um bom

desempenho explicativo deste artigo de forma clara para uma boa leitura e bom entendimento sobre o assunto em questão.

4.2 QUADRO DE DISTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

Um Quadro de Distribuição de Trabalho consiste na indicação das tarefas desenvolvidas pelos funcionários individualmente e no registro do tempo integrado (como relação a um período base pré-estabelecido) no reagrupamento dos tempos parciais em tempos totais, para toda a unidade, e, no âmbito da unidade, para as atividades (MIRANDA, 1983, p. 209).

Ferramenta que estabelece as tarefas efetuadas dentro de uma determinada área, especificando quanto tempo é gasto por cada um dos funcionários na atividade total e individualmente (ALVAREZ, 1991, p. 302).

Caracteriza-se como uma oportunidade para avaliar as atividades e a qualificação de agentes, em sua execução. Identifica, ainda, a real ocupação de tempo em cada atividade, assim como a ociosidade existente, podendo sugerir uma distribuição uniforme de atividades e de agentes, entre unidades. É preciso, portanto proceder a definição das tarefas desenvolvidas pelo chefe de serviço e compará-las com as atividades e setores (RONCHI, 1980, p. 204).

No estudo e distribuição dos trabalhos nas empresas, normalmente são utilizadas as seguintes definições presentes no Quadro 1.

Quadro 1 - Principais definições do QDT, segundo Oliveira

NOMECLATURA	CONCEITO
CARGA DE TRABALHO	Volume de trabalho atribuído a uma unidade organizacional, durante um período de tempo preestabelecido.
FUNÇÃO	Conjunto de atividades convergentes e afins, que caracterizam as atribuições das unidades organizacionais e dos cargos, servindo, inclusive, como critério para departamentalização da empresa.
TAREFA	Agrupamento de operações interligadas mediante determinada ordem sequencial, levando-se em consideração a subdivisão do trabalho entre os funcionários alocados em uma unidade organizacional.
OPERAÇÃO	Parte indivisível da execução de uma tarefa, podendo ser executada manualmente ou por intermédio de instrumentos, ferramentas, máquinas, etc.

Fonte: OLIVEIRA, 2003, p. 182-185.

Desse modo, tais aspectos determinam a natureza das atividades, ou seja, pode-se dizer que uma atividade possui natureza jurídica, quando sua execução busca satisfazer aos aspectos legais da empresa; diz-se que possui natureza financeira quando objetiva satisfazer as necessidades do subsistema financeiro adotado pela empresa, e assim por diante; atividades complementares: quando as atividades apresentam uma relação antecedente versus subsequente, funcionando como um complemento necessário da antecedente, para que o trabalho possa ser realizado. Como exemplo, pode-se citar o seguinte processo: emissão de nota fiscal, conferência da nota fiscal emitida, emissão de fatura/duplicata etc. (ver departamentalização por processos na seção 4.2.6); e atividades similares: ocorrem quando a realização de duas ou mais atividades obedecem ao mesmo procedimento de execução, como, por exemplo: emissão de pedido de venda e extração de nota fiscal (quando for, praticamente, cópia do pedido) (OLIVEIRA, 2003, p.182-185).

4.3 METODOLOGIA

Para a realização do artigo foi feita uma abordagem dedutiva qualitativa, com uso de pesquisa bibliográfica e descritiva.

A pesquisa bibliográfica utilizou a palavra chave Quadro de Distribuição do Trabalho (Oliveira, 2003; RONCHI, 1980, p.204; MIRANDA, 1983, p.20; DA ROCHA, 1986, p. 91; CURY, 2000, p.14; ALVAREZ, 1991, p.302; OLIVEIRA, 2001, p.333; ARAÚJO, 2001, p. 83).

Já a pesquisa descritiva foi realizada através de pesquisa de campo realizada no(s) dia(s) 26 e 27 na empresa Academia Megha Fitness pelos autores da pesquisa, onde foram observadas as principais características do QDT através do questionário presente no Apêndice A.

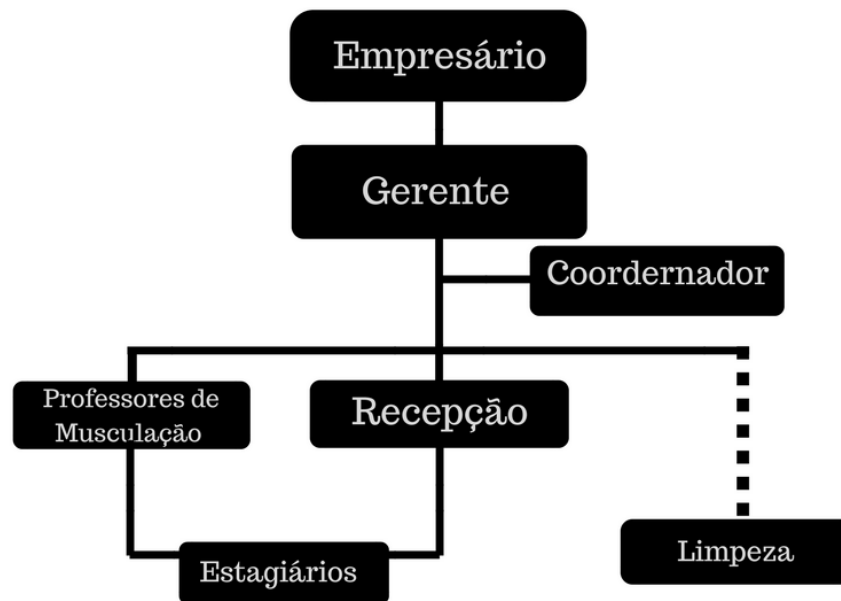
4.4 QUADRO DE DISTRIBUIÇÃO DO TRABALHO NA EMPRESA ACADEMIA MEGHA FITNESS

A empresa Academia Megha Fitness funciona da seguinte forma, temos o empresário, a gerência, a limpeza, o (a) coordenador (a), os (as) recepcionistas e os (as) estagiários (as), conforme figura 1 onde a função de cada um é manter o passo a passo da sua atividade e deveres, para melhorar o desempenho, e mantendo uma boa estrutura financeira dentro da empresa. Com base nas melhorias da organização é também possível avaliar o custo do

trabalho, como de quaisquer atividades ou tarefas em particular devendo ser utilizado como base para o cálculo do salário dos empregados acrescidos dos respectivos encargos sociais, dos custos ocorridos com a utilização de máquinas, equipamentos e dotações sociais etc. (CURY, 2000, p. 14).

Figura 1 - Organograma da empresa Academia Megha Fitness - Salvador


18 de maio de 2018



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Acima temos as funções que é um diagrama destinado à descrição e posicionamento das atividades afetas aos diversos órgãos, ampliando, desse modo, as partes setoriais de um organograma simples. Tem por objetivo retratar as atividades (funções) de forma estática, apresentando enorme aplicação quando de uma análise funcional, conseguindo facilmente evidenciar atividades duplicadas ou até mesmo negligenciadas, ou, ainda, aquelas atribuídas sem a mínima lógica, subordinadas, direta e desnecessariamente a determinadas unidades da empresa (DA ROCHA, 1986, p. 91).

Quadro 1 - Quadro de Distribuição do Trabalho na empresa Academia Megha Fitness - Salvador - 18 de maio de 2018

		Quadro de Distribuição do Trabalho			Órgão: Craf		
Cargo: Chefe	Horas Trabalhadas/ Semanais:	Cargo: Gerente	Horas Trabalhadas/ Semanais:	Cargo: Coordenador	Horas Trabalhadas/ Semanais:	Cargo: Recepção	Horas Trabalhadas/ Semanais:
Dirigir a empresa Pôr ordens Ter autoridade Centralizar o foco em lucros Escolher o componente que acha competente em sua empresa.	52	Conduzir a cada pessoa dentro da empresa Dar influencia e grande posição Comandar a saída e entrada de produto e dinheiro Concertar erros do sistema.	52	Organizar e gerenciar as equipes Verificar se os alunos estão satisfeitos Verificar algumas características e a necessidade de treinamento e capacitação de cada pessoa.	45	Auxiliar nos lançamentos de pagamentos Auxiliar nas vendas de planos Ter responsabilidade pelo bom tratamento aos clientes.	36
Total de horas trabalhas/mensal:	1.144hrs		1.144hrs		990hrs		792hrs
Cargo: Professores musculação	Horas Trabalhadas/ Semanais:	Cargo: Limpeza	Horas Trabalhadas/ Semanais:				
Auxiliam os alunos durante o treino e criam treinos conforme a necessidade do aluno	36	Foca na limpeza da empresa mantendo um ambiente com boa higienização	36				
Total de horas trabalhas/mensal:	792hrs		792hrs				

Fonte: Elaboração própria, 2018.

4.5 RESULTADOS

O Quadro 2 mostra os principais pontos positivos e negativos do Quadro de Distribuição do Trabalho na empresa Academia Megha Fitness

Quadro 2 - Pontos Positivos e Negativos do QDT na empresa Academia Megha Fitness - Salvador - 7 de maio de 2018

Continua

Características	Pontos positivos	Pontos Negativos	Sugestão
DIVISÃO DE TAREFAS	Mantém a organização dentro da empresa, fazendo com que cada um saiba o que está fazendo.	Limita a criatividade, conflitos, ou má distribuição dos afazeres.	Cada um ficar ciente do seu trabalho e cumprir com as tarefas pedidas pela empresa.
CARGO DE HORAS	Colabora com a organização, o horário de trabalho é o suficiente para as atividades do dia.	Perfeccionismo no horário.	Se organizar mais conforme os horários e cumprir as horas trabalhadas.
CONTRATAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS ESPECIALIZADOS	Focaliza o candidato como pessoa e como profissional, avalia o comportamento do candidato, contrata aquele que acha capaz de cumprir os objetivos da empresa.	Exige conhecimento a respeito do cargo e suas características básicas, desistência do candidato.	Melhorar a escolha sobre o candidato que está escolhendo para trabalhar na empresa.
QUALIDADE DO TRABALHO	Mantém um bom rendimento e aperfeiçoamento dentro da empresa, e melhora a produtividade.	Competição e conflito para saber quem trabalha melhor que o outro.	Melhorar a exigência com a qualidade do candidato.

Quadro 2 - Pontos Positivos e Negativos do QDT na empresa Academia Megha Fitness - Salvador - 7 de maio de 2018

Características	Pontos positivos	Pontos Negativos	Conclusão Sugestão
ESTRUTURA EMPRESARIAL	Eficácia nas habilidades dos funcionários, valorização dos clientes e satisfação.	Problemas internos e externos da empresa sobre a estrutura.	Ter melhor controle sobre a estrutura e saber administrar corretamente.
PRODUTIVIDADE	Elaboração de estratégias e planejamentos, alcance de metas e boa redução de custos negativos.	Competitividade.	Saber controlar mais os custos da empresa e lidar com situações difíceis.

Fonte: Elaboração própria, 2017.

4.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que por meio do Quadro de Distribuição de Trabalho na empresa Megha Fitness foi possível analisar a mão de obra do trabalho, tanto globalmente de um cargo específico como de qualquer tarefa individual, com o intuito de identificar e criticar a carga de trabalho do setor da empresa, avaliando a distribuição das atividades entre os funcionários.

Constatou-se que na empresa cada funcionário dispõe de tarefa para realizar e não foi identificada má distribuição do trabalho o que acarreta desestímulo, monotonia, tempo vago etc., fatores típicos de ineficiência.

REFERÊNCIAS

ALVAREZ, María Esmeralda Ballester. **Manual de Organização, Sistemas e Métodos**. 5. ed. São Paulo: Atlas S.A-1991.

ARAÚJO, Luís Cesar Gonçalves de. **Organizações, Sistemas e Métodos e a Tecnologia de Gestão Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CURY, Antônio. **Organização e Métodos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DA ROCHA, Luiz Oswaldo Leal. **Organização e Métodos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

MIRANDA, Mac Dowell dos Passos. **Organização e Métodos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Organizações, sistemas e métodos**. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Administração de Processos: Conceitos Metodologias Práticas**. 2003, p.182-185.

RONCHI, Luciano. **Organização Métodos e Mecanização**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

APÊNCICE A - QUESTIONÁRIO

TEORIA: QUADRO DE DISTRIBUIÇÃO DE TRABALHO

EMPRESA: ACADEMIA MEGHA FITNESS

PERÍODO DA VISITA: 23 de abril de 2018.

O QUÊ	COMO	POR QUÊ	QUEM	ONDE	PARA QUÊ
Está sendo feito? Venda de planos da academia	Está sendo feito? Auxiliando o cliente a comprar os planos e oferecendo os benefícios do tal plano	Fazer desta forma? Para o cliente ter a certeza e a segurança do que está fazendo	Faz? Receptionistas	Faz? Na recepção	Faz? Para ajudar na empresa
Toma mais tempo? Convencer o cliente a comprar o plano	Pode ser melhorado? Ter boa conversa e esclarecer todas as dúvidas	Devemos gastar menos tempo? Porque deveríamos ser ágeis para não perder o cliente	Gasta mais tempo? Clientes que reclamam dos preços e querem desconto	Há mais perda de tempo? Na hora de convencer o cliente a ter certeza que não está com o preço alto	Executa neste tempo? É necessário para assim o cliente ceder e comprar o plano
É prioritário? O cliente	Pode ser classificado? Base da empresa	Classificar? Mantém a empresa de pé	Classificou como tal? O dono	É prioritária? Em todas as áreas	Indicar o que é prioritário? Todo cliente em qualquer empresa é a prioridade de tudo, é o que mantém a empresa
É mais importante? A forma de tratamento do cliente	Avaliar? Pela forma em que o cliente corresponde no dia a dia	É o mais importante? É o que atrai o cliente, uma boa forma de tratamento	Idem Gerencia e Dono	Em que parte? É mais importante? Recepção	Necessário? Uma boa recepção nunca perde bons clientes
Exige mais atenção? O momento em que lançamos o plano do cliente, a forma de tratamento também.	Medir a atenção? Souber interagir naquele momento com o cliente e dividir a atenção	Exige tanta atenção? Altera no caixa do mês se houver lançamentos errados	Idem Receptionista	Em que área? Recepção	Dar mais atenção? Para assim não houver mais erros e problemas futuros nos fechamentos dos caixas
Necessita de mais habilidade técnica? Lançar os planos em curto tempo	Identificar? Por reclamações em questão da demora de lançar o plano	Exige mais habilidade técnica? Para não haver reclamações ou atrasar o cliente	Idem Clientes e receptionistas	Há necessidade? Caixas da recepção	É necessária mais habilidade? Quanto mais rápido o plano for lançado, menos o cliente espera

Precisa de treinamento especial? Melhoria no atendimento do cliente	Acompanhar ou treinar? Souber satisfazer, treinar gestos e convenção do cliente a comprar os planos	É necessário treinar? Para a empresa crescer com o aumento de clientes	Julgou esta necessidade? O dono e o gerente	Deve ser treinado? Aprendendo técnicas diferentes	Treinar? Para melhorar a empresa
Está disperso? Os preços	Identificar? Reclamações de aumento	Ficou disperso? Para manter a estrutura da empresa que é de alto custo	Determinou? Clientes	Em que parte? Financeiro	Mudar? Para atrair mais clientes
Está concentrado A venda dos planos anuais	Saber? Batendo metas	Ficou concentrado? Para ajudar a empresa	Informou? Gerencia	Idem Recepção	Desconcentrar? Para vender outros planos
Está sem nenhuma relação com a unidade? Perda de clientes	Comparar? Não pode haver, a empresa precisa	Esta perda de relacionamento? Muitos desistem	Concluiu? O dono	É disperso? Na empresa	Está disperso? Para que não haja mais
É vantajoso agrupar? Anotações de chaves	Padronizar? Anotar com muita atenção	É vantajoso agrupar? Para não perder as chaves e causar custos a empresa	Sugeriu? A maior parte da empresa	Agrupar? Em listas	Agrupar? Para manter o controle das chaves
É vantajoso separar? O uso dos celulares	Comparar? Guardando	É vantajoso separar? Para melhorar no atendimento ao cliente	Idem Gerencia	Separar? Melhoria na atenção ao cliente	Separar? Melhoria na atenção ao cliente
É manual? Anotações das chaves dos armários em que os clientes guardam os pertences	Classificar? Anotando em listas	É considerado manual? Por que a recepcionista que anota na lista	Classificou? Recepção e gerencia	É manual? Nos papeis	Manter manual? Para assim ter o controle
É intelectual? O sistema	Classificar? Comanda todo sistema interno da empresa	É intelectual? Ajuda a manter o equilíbrio financeiro	Classificou? Todos da empresa	É intelectual? É intelectual? Na empresa	Manter intelectual? Manter intelectual? Para continuar ajudando na empresa
Pode ser mudado? Alguns sistemas de compras	Verificar? No sistema	Pode ser mudado? Para aumentar planos de alto valor	Disse? Próprios clientes	Em que parte? Recepção e gerencia	Mudar? Para vender os planos anuais e aumentar a renda da empresa
Está acumulado? Listas de alunos inativos	Verificar? No sistema da empresa que gera a lista de inativos	Acumulou? Por que o sistema não elimina os inativos, mantém lá	Informou? Gerencia	Idem Sistema	Acumular? Para poder fazer ligações para estes alunos e trazerem eles de volta a empresa

5 ORGANOGRAMA DE EMPRESA DE LINHAS AÉREAS (SALVADOR-BA)

Amanda Silva de Lacerda ¹
Ana Cristina Amorim ²
Lougan Souza Matos ³
Vitor de Moura Matos Sampaio ⁴

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo analisar a estrutura organizacional da empresa de aviação L. De acordo com o tema deste artigo foi realizada uma análise da estrutura organizacional no período de abril, no ano de 2018 na cidade de Salvador (BA). Algumas características marcantes através do seu Organograma. Há 4(quatro) tipos principais de Organograma: Organograma horizontal, de produto e mercado, organograma funcional e organograma matricial. Dentre eles destacam-se na empresa, o organograma horizontal, funcional e conseqüentemente matricial. Os níveis de influência desta estrutura são bastante nítidos, foi destacado os setores, cargos e funções responsáveis pelos 3(três) tipos de planejamentos, o estratégico, o tático e o operacional. O funcionograma foi desenhado pois ajuda a racionalização do trabalho, além de mapear as habilidades de cada setor auxiliando nas tomadas de decisões dos gestores. Foi possível concluir que há existência de princípios e mecanismos essenciais que fazem parte da Organização Empresarial como também notar a divisão do trabalho, a relação superior subordinado através das linhas de autoridade e responsabilidade, demonstrar os cargos existentes com os nomes dos titulares e quantidades de pessoas em cada setor e a relação funcional das partes. Foi detectado técnicas para elaboração, as quais consistem em definição das funções primárias e secundárias, descrição das funções, levantamento dos relacionamentos entre setores, hierarquia dos cargos, definição de autoridades e escolha do modelo de organograma onde se encontra o aspecto de forma mista. O que foi observado, em sua totalidade, será detalhado ao longo deste artigo apresentando as principais formas de organograma e conceitos.

Palavras-chaves: Organograma. Empresa L Salvador (BA). Estrutura Organizacional. Administração.

¹ Acadêmica do curso de Administração da FACSAL, 2º Semestre, lacerdaamanda24@gmail.com

² Acadêmica do curso de Administração da FACSAL, 2º Semestre, cristina_david_18@hotmail.com

³ Acadêmico do curso de Administração da FACSAL, 2º Semestre, lougan.mat@gmail.com

⁴ Acadêmica do curso de Administração da FACSAL, 2º Semestre, vitormatos1231@gmail.com

ABSTRACT

This article aims to analyse the organizational structure of the aviation company L. According to the subject of this article was conducted an analysis of the organizational structure in the period of April, in the year 2018 in the city of Salvador (BA). Some striking features through your organization chart. There are 4 (four) main types of Chart: organization chart horizontal, of product and market, functional and matrix organizational chart organizational chart. Among them stand out in the company, the horizontal, functional organization chart and matrix accordingly. The levels of influence of this structure are quite clear, was assigned the sectors, positions and functions responsible for 3 (three) types of plans, the strategic, tactical and operational. The funcionograma was designed because it helps the rationalization of work, in addition to mapping the skills of each sector by assisting in the decision-making of managers. It was possible to conclude that there is existence of essential principles and mechanisms that are part of the business organization as well as the Division of labor, the top subordinate relationship through the lines of authority and responsibility, demonstrate the existing positions with the names of the holders and numbers of people in each sector and the functional relationship of the parties. Technical preparation was detected, which consist of primary and secondary functions, description of the functions, the relationships between sectors, hierarchy of offices, authorities and model choice organization chart of the mixed form looks like. What was observed, in your entirety, will be detailed throughout this article showing the main organization chart shapes and concepts.

Keywords: Organogram. L Brasil Company. Organization Structure. administration.

5.1 INTRODUÇÃO

Uma estrutura organizacional adequada é imprescindível para o bom andamento dos processos e atividades de uma organização. Dentro desse pressuposto algumas prerrogativas se apresentam imperativas, são elas: definição de organograma, que tradicionalmente podem ser funcionais, divisionais ou matriciais.

É preciso considerar o papel dos colaboradores dentro da organização, dos projetos e atividades que o mesmo estará envolvido. A atitude quanto à centralização e descentralização do comando e ainda a capacidade de delegação são, por final, fatores a serem considerados. Para alcançar o objetivo do funcionamento adequado e que atendam às suas necessidades, é necessário que as organizações estabeleçam uma estrutura organizacional na qual serão baseados seus processos e atividades.

O tema deste artigo consiste em realizar uma análise do Organograma da empresa L Brasil, no período de abril de 2018 na cidade de Salvador (Ba). A fim de perceber a coexistência das principais características da estrutura organizacional, a partir da seguinte pergunta:

- Como ocorre a aplicação do Organograma na empresa L na cidade de Salvador e quais as suas principais características?

O objetivo geral é o de analisar a Estrutura Organizacional na empresa L Brasil. A partir dos seguintes objetivos específicos:

- Identificar as principais características do seu organograma, que tipos de estrutura organizacional é encontrado na empresa L Brasil;
- Definir as vantagens e desvantagens de cada aspecto encontrado na empresa L Brasil.

O artigo está dividido em 7(sete) partes. A primeira é a introdução, onde está o tema, o objetivo e justificativa. A segunda é o referencial teórico que mostra as principais características do organograma e estruturas organizacionais. Depois vem a metodologia, seguido do estudo de caso onde foi analisado o organograma aplicado na empresa L Brasil, sediada em Salvador (BA). Finalmente os resultados seguido da conclusão.

5.2 ORGANOGRAMA

Organograma é uma representação gráfica descomplicada da estrutura organizacional de uma instituição, especificando os seus órgãos, seus níveis hierárquicos e as principais relações formais entre eles. Uma forma parcialmente simples de se projetar graficamente a departamentalização dentro de uma empresa é através de um organograma, que segundo

STONER e FREEMAN (1999, p. 231) pode ser apresentado como “diagrama da estrutura de uma organização, mostrando as funções, os departamentos ou as colocações nas organizações, e como esses elementos se relacionam”.

Em algumas empresas com grande número de empregados e colaboradores se torna necessário a presença de organogramas para que questões como hierarquia, cadeias de comando e relações de subordinação se tornem claras.

A partir do organograma também é possível determinar a área da gerência, que consiste “no número de funcionários que se moderam diretamente a um dado administrador”.

Os departamentos de uma organização são estruturados formalmente de vários modos. As organizações utilizam-se de estruturas simples que atendam seus objetivos de maximizar a produtividade e obtenção de lucro. São as chamadas estruturas tradicionais. A partir do momento que as organizações procuram adaptar suas estruturas ao ambiente e as novas tecnologias, surgem às estruturas modernas e contemporâneas, que são estruturas combinadas dos velhos e novos estilos (CHIAVENATO, 2000).

5.2.1 Estrutura Funcional

Observando a Figura 1, entende-se que a estrutura funcional é a forma de departamentalização na qual todas as pessoas engajadas numa atividade funcional, como marketing ou finanças, são agrupadas numa mesma unidade. É usada principalmente (mas não somente) por empresas menores que oferecem uma linha de produtos limitada, porque torna mais eficiente o uso de recursos especializados. Apresenta como uma vantagem da estrutura funcional a facilidade de supervisão, visto que cada administrador necessita ser especializado apenas na área que supervisiona (NOGUEIRA DE FARIA, 2016).

Este tipo de estrutura também tem suas desvantagens como, difícil aplicação, requerendo maior habilidade gerencial, requer maior e mais difícil coordenação, difícil manutenção da disciplina, divisão de controle, dificuldade na formação de chefes administrativos e elevado custo. O seguinte cenário é o que a estrutura do tipo funcional é indicada: “circunstâncias estáveis e de pouca mudança e que requeiram desempenho constante de tarefas rotineira” (LLATAS, 2007).

Figura 1 - Estrutura funcional



Fonte: Conselho Nacional do Ministério Público (2011).

5.2.2 Estrutura por Produto/Mercado, ou também chamada de divisional

As divisões podem ser organizadas de acordo com cada produto, serviço, grupo de produtos, projetos ou programas principais, divisões, negócios ou centros de lucro. O arranjo está baseado nos produtos da organização.

A estrutura funcional pode ser reprojeta para grupos de produtos separados e cada grupo contém os departamentos para cada produto maximizando a coordenação entre os departamentos funcionais dentro de cada grupo. Outra vantagem é a flexibilidade e mudança adquiridas pelo tamanho menor, assim como a tomada de decisão descentralizada pelas linhas de autoridade convergir para um nível mais baixo na hierarquia. Mas a estrutura divisional também apresenta desvantagens. Entre elas podem-se citar as perdas de economia de escala que pode prejudicar áreas como pesquisa e exigir mais instalações físicas, a difícil coordenação entre as linhas de produtos levando a projetos repetidos e incompatíveis, falta de especialidade técnica, dificuldade de integração e padronização entre as linhas de produtos (DAFT, 2006, p. 90).

Figura 2 - Estrutura por Produto/Mercado (Clientes)



Fonte: <http://esquemaria.com.br/> (2014).

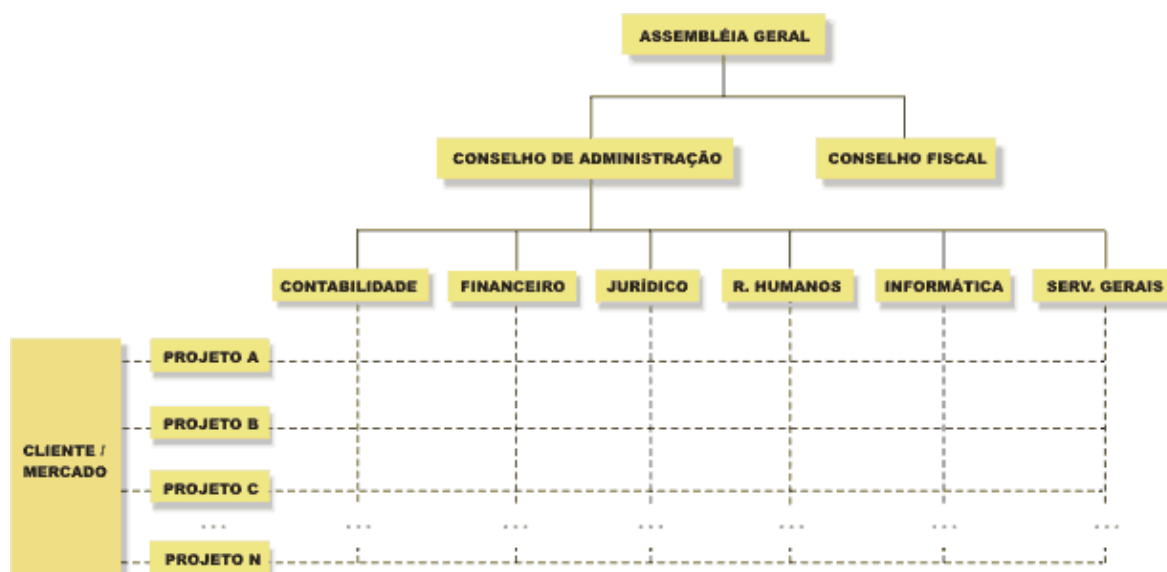
5.2.3 Estrutura Matricial

Muitas vezes uma organização precisa ser multidirecionada no sentido de dar ênfase a dois aspectos ao mesmo tempo e uma das estruturas já descritas não irá funcionar. A estrutura matricial pode ser utilizada “quando tanto a experiência técnica como a inovação de produto e a mudança for importante para alcançar as metas organizacionais” (DAFT, 2006, p. 93). Como mostrado na Figura 3, a matriz é uma forma importante de ligação horizontal e sua característica importante é que ambas divisões, por exemplo funcional e de produto, são implantadas simultaneamente e seus gerentes possuem autoridade igual e funcionários se reportam a ambos.

Apresenta como vantagens o atendimento a demandas duais de clientes no ambiente, a alocação flexível de recursos, adaptabilidade às mudanças nas exigências externas, possibilidade de funcionários obterem habilidades gerenciais funcionais ou gerais, melhor em organizações de porte médio com múltiplos produtos. Algumas de suas desvantagens são confusão e frustração pela autoridade dual, necessidade de habilidades interpessoais e treinamento extensivo, consumo de tempo para reuniões, só dará certo se houver compartilhamento de informação e poder e exige esforço para manter o equilíbrio do poder.

Na estrutura matricial cada empregado é subordinado ao mesmo tempo a um gerente funcional ou de divisão e a um gerente de projeto ou de grupo (ARAÚJO, 2001).

Figura 3 - Estrutura Matricial



Fonte: Tecnocoop Sistemas (2011).

5.2.4 Estrutura Geográfica

Como cada região ou país pode ter hábitos diferentes, essa estrutura divide a organização em unidades geográficas com “todas as funções necessárias para produzir e comercializar produtos naquela região” (DAFT, 2006, p. 93). As vantagens e desvantagens assemelham-se com as características da estrutura divisional, como os funcionários se adaptando mais às metas regionais do que as nacionais e a coordenação horizontal dentro de uma região tem prioridade sobre as ligações entre as regiões ou com o escritório nacional.

5.2.5 Estrutura Horizontal

Relatada como a mais recente abordagem que organiza os funcionários em torno de processos centrais à organização, estes são reunidos “de forma que possam facilmente se comunicar e coordenar seus esforços e fornecer valor diretamente para os clientes” (DAFT, 2006, p. 97). Praticamente elimina a hierarquia vertical e as velhas fronteiras departamentais. As organizações verticais talvez não consigam acompanhar o avanço tecnológico que dá ênfase à integração e coordenação, os clientes esperando atendimento mais rápido e melhor e os funcionários desejando oportunidades para usar suas mentes, aprender novas habilidades e assumir novas responsabilidades. Isso leva organizações a usar mecanismos horizontais.

Algumas das características é que a estrutura é criada em torno de processos interfuncionais essenciais mais do que em torno de tarefas, funções ou localização geográfica.

A vantagem mais importante da estrutura horizontal é que aumenta radicalmente a flexibilidade e resposta da empresa às mudanças nas necessidades dos clientes por causa da maior coordenação. Além disso, dirige a organização para o cliente, os funcionários têm uma visão mais ampla das metas organizacionais, promove ênfase no trabalho de equipe e cooperação e melhora a qualidade de vida dos funcionários por compartilhar responsabilidades, tomar decisões e contribuir significativamente para a organização. Como desvantagens citam-se a dificuldade de definir processos centrais, a dificuldade de encarar as mudanças organizacionais, o “empacamento” de gerentes tradicionais em abrir mão de poder e autoridade, o treinamento significativo dos funcionários para trabalharem eficazmente em um ambiente horizontal de equipe e pode limitar o desenvolvimento em profundidade das habilidades (BALLESTRO-ALVAREZ, 2006).

5.3 METODOLOGIA

Para a realização do artigo foi feita uma abordagem dedutiva qualitativa, com uso de pesquisa bibliográfica e descritiva.

A pesquisa bibliográfica utilizou a palavra chave Organograma (DAFT, 2006; BALLESTRO-ALVAREZ, 2006; MARIA VIRGÍNIA LLATAS, 2007; NOGUEIRA DE FARIA, 2016; ARAUJO, 2001; CHIAVENATO, 2000; STONER, 1982; FREEMAN, 1999).

Já a pesquisa descritiva foi realizada através de pesquisa de campo realizada no(s) dia(s) 20 a 25 de abril de 2018 na L Brasil pelos autores da pesquisa, onde foram observadas as principais características da estrutura organizacional através do questionário presente no Apêndice A. Depois os resultados foram escritos de forma a encontrar as conclusões.

5.4 ORGANOGRAMA NA EMPRESA L LINHAS AÉREAS

L Brasil, anteriormente TAM Linhas Aéreas, é uma companhia aérea sediada em São Paulo, atualmente considerada a maior empresa do segmento do Brasil, faz parte da L Group, uma holding chileno-brasileira com atuação também na Argentina, Colômbia, Equador, Paraguai e Peru. Desde o dia 5 de maio de 2016 a companhia adotou a marca L como última fase da fusão da TAM com a chilena LAN. Em 2016, a L Brasil foi eleita a 57^a melhor companhia aérea do mundo pela Skytrax.

A frota da L Brasil é composta por 149 aeronaves da Airbus e Boeing, das quais os modelos Airbus A319, Airbus A320, Airbus A320neo e Airbus A321 são usados nas rotas

domésticas, enquanto o Boeing 767, Boeing 777 e o Airbus A350 nas rotas internacionais. Na cidade de Salvador (BA), a empresa tem suas operações no Aeroporto Internacional Deputado Luís Eduardo Magalhães, conforme Figura 4 abaixo:

Figura 4 - Aeroporto Internacional de Salvador



Fonte: GOOGLE MAPS, 2018.

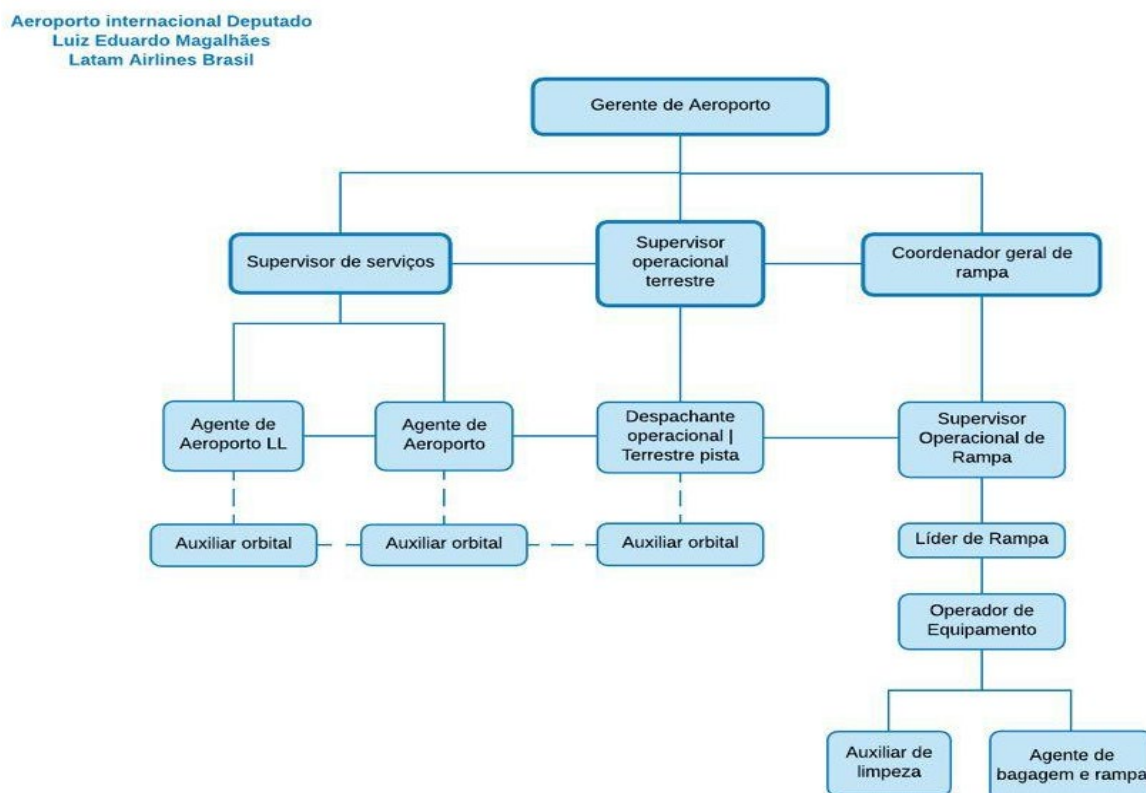
De acordo com pesquisas bibliográficas, encontra-se na empresa que foi proposta como objeto de estudo, a L sediada em Salvador (BA), algumas características marcantes através do seu Organograma. Há 4(quatro) tipos principais de Organograma: Organograma horizontal, de produto e mercado, organograma funcional e organograma matricial. (BALLESTRO-ALVAREZ, 2006). Dentre eles destacam-se na empresa, o organograma horizontal, funcional e consequentemente matricial. Analisando a Figura 5, alguns aspectos da *estrutura horizontal* são encontrados. Verifica-se que as ordens fluem de cima para baixo, há um gestor responsável pela equipe, destacando a simplicidade com que foi feito e não deixa dúvidas quanto a distribuição de autoridade, todos os supervisores e seus subordinados são subordinados ao gerente.

Apesar de que uma das desvantagens deste tipo organograma ser a falta de comunicação transversais, neste em específico não se encontra, as linhas horizontais e transversais mantêm uma comunicação constante (MARIA VIRGÍNIA LLATAS p. 142).

Quando um gestor tem um número muito grande de subordinado o mesmo pode vir a perder o controle das operações e de seus subordinados e ainda “passar por cima” de erros e falhos e em outra circunstância poderia ser evitada. Porém com uma estrutura mais horizontalizada, e consequentemente com cadeias hierárquicas, é possível que a tomada de

decisão seja mais dinâmica. O que é um ponto positivo na atual circunstância, em que são solicitados velocidade e dinamismo em todas as áreas. Tendo como base o referido pressuposto, apresenta-se o organograma da empresa L Linhas aéreas na cidade de Salvador (BA).

Figura 5 - Organograma da L em Salvador - Bahia



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Os níveis de influência desta estrutura são bastante nítidos, destacando os setores, cargos e funções responsáveis pelos 3(três) tipos de planejamentos, o estratégico, o tático e o operacional.

O Estratégico é aquele que determina os objetivos da organização como um todo, seu propósito e direção. Onde a tomada de decisão estratégica é tarefa exclusivamente do Gerente de Aeroporto. As decisões tomadas nesse âmbito também determinam como a empresa se relaciona com os ambientes externos. A decisão final de cancelar um voo por conta de motivos operacionais é exemplo de decisões estratégicas, pois podem impactar muito a imagem da empresa.

O Tático é onde são tomadas decisões em um nível mais baixo do que as decisões estratégicas. Normalmente são tomadas pela supervisão intermediária, são os supervisores e coordenadores. Essas decisões envolvem o desenvolvimento de táticas para realizar as metas

estratégicas definidas pela alta gerência. As decisões táticas expressam as metas organizacionais de uma maneira departamental específica. Portanto decisões táticas são mais específicas e concretas do que decisões estratégicas e mais voltadas para a ação. A decisão de como agir em uma determinada contingência de passageiros é determinante para como isso irá impactar as metas de satisfação do cliente, esse é um exemplo claro de tomadas de decisões táticas.

O Operacional são as decisões tomadas no nível mais baixo, ou operacional, de uma empresa e se referem ao curso de operações diárias. Essas decisões determinam a maneira como as operações devem ser conduzidas – operações desenhadas a partir de decisões táticas tomadas pela supervisão imediata. Essas decisões referem-se à maneira mais eficiente e eficaz de realizar as metas estabelecidas no nível tático, que são responsabilidades dos agentes operacionais, são “os linha de frente da empresa”, onde todo o contato com o cliente é massivo. O Quadro 1 representa os cargos com os respectivos planejamentos:

Quadro 1 - Níveis de influência na L em Salvador - Bahia

NÍVEL	CARGO	TIPO DE PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO	GERÊNCIA Gerente de Aeroportos	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
<u>TÁTICO</u>	<u>SUPERVISÃO</u> Supervisores de Aeroportos	<u>PLANEJAMENTO TÁTICO</u>
OPERACIONAL	AGENTES OPERACIONAIS Agentes de Aeroportos	PLANEJAMENTO OPERACIONAL

Fonte: Adaptado de Nogueira de Faria (2016).

Por ser um importante instrumento analítico o funcionograma ajuda a racionalização do trabalho, além de mapear as habilidades de cada setor auxiliando nas tomadas de decisões, citadas no Quadro 2. Separando cada setor e cargo, presente no organograma, pode-se observar no funcionograma abaixo suas atribuições de forma detalhada, tendo como base o organograma oficial da referida empresa localizada na cidade de Salvador.

Quadro 2 - Funcionograma da empresa 20 a 25 de abril de 2018

Continua

Planejamento Estratégico	
GERENTE DE AEROPORTOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informar metas provenientes dos superintendentes; ▪ Verificar desempenho da base através de resultados mensurados por planilhas online; ▪ Gerir crises em que a supervisão não seja capaz de fazer; ▪ Fazer com que as guias da cultura da empresa sejam cumpridas; ▪ Efetuar atividades administrativas com a comunidade aeroportuária; ▪ Ser responsável pela empresa na cidade de Salvador Bahia.
Planejamento Tático	
<u>SUPERVISORES DE AEROPORTOS</u>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reportar à gerência qualquer anormalidade referente às metas impostas; ▪ Cuidar para que a pontualidade dos voos e satisfação dos clientes estejam sempre acima do esperado; ▪ Supervisionar as atividades dos agentes de aeroportos; ▪ Planejar escalas dos setores;
<u>SUPERVISORES OPERACIONAIS TERRESTRE</u>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reportar à gerência qualquer anormalidade referente às metas impostas ao setor; ▪ Cuidar para que a pontualidade dos voos esteja sempre acima do esperado; ▪ Supervisionar as atividades dos Despachantes Operacionais; ▪ Planejar escalas dos subordinados;
<u>COORDENADOR GERAL DE RAMPA</u> <u>SUPERVISOR OPERACIONAL DE RAMPA</u>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reportar à gerência qualquer anormalidade referente às metas impostas ao setor; ▪ Cuidar para que as atividades do setor responsável não afetem a pontualidade dos voos esteja; ▪ Supervisionar as atividades dos agentes de rampa e bagagem; ▪ Planejar escalas dos subordinados;

Quadro 2 - Funcionograma da empresa 20 a 25 de abril de 2018

Conclusão

Planejamento Operacional	
<p>AGENTE DE AEROPORTO AGENTE DE EMBARQUE</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efetuar atendimento ao cliente; ▪ Cumprir as metas estabelecidas; ▪ Reportar melhorias no setor; ▪ Assegurar embarque de passageiros checados, visando a segurança da operação.
<p>DESPACHANTE OPERACIONAL TÉCNICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efetuar segurança visual da aeronave; ▪ Cumprir as metas estabelecidas; ▪ Reportar melhorias no setor; ▪ Supervisionar todo passo a passo dos processos relacionados à desembarque e embarque de tripulação e passageiros, ▪ Acompanhar confecção de documentação para preparo do voo; ▪ Imputar atrasos de decolagem.
<p>LÍDER DE RAMPA AGENTE DE RAMPA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efetuar triagem das bagagens ▪ Efetuar carregamentos e descarregamentos cargas comerciais; ▪ Encarregar que as bagagens para determinados destinos sigam para os porões corretos. ▪ Retirar dos porões bagagens de determinados passageiros faltantes. ▪ Cuidar para que o procedimento de fechamento dos porões ocorra como previsto em manual;
<p>AUXILIAR DE LIMPEZA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuidar para que a higienização da aeronave esteja dentro das normas de vigilância sanitária.
<p>AUXILIAR ORBITAL <i>(terceirizado)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auxiliar a equipe de agentes de aeroportos e agentes de embarque nas demandas no atendimento ao cliente.

Fonte: Elaboração própria, 2018.

5.5 RESULTADOS

O Quadro 3 mostra os principais pontos observados no organograma e modelo de estrutura da empresa L. Salvador (Ba), 20 a 25 de abril de 2018.

Quadro 3 - Pontos importantes mostrado pelo organograma

Categoria de análise	Características na empresa
Modelo de estrutura	Estrutura matricial: os funcionários se reportam a um gestor imediato, o supervisor do turno, a comunicação ocorre de forma transversal, exigindo maior colaboração e assertividade.
Formalização	Nível intermediário de padrões de trabalho, existem normas e regras que são obedecidas, visando atingir as metas estabelecidas pelos altos cargos, afim de cooperar com a cultura da empresa.
Integração	Alto nível de integração: diversidade de pessoas, conhecimento (plataforma tecnológica), equipes multifuncionais, comunicação, fluidez de informações e colaboração entre equipes.
Estratégico	A tomada de decisão estratégica é tarefa exclusivamente do Gerente de Aeroporto. As decisões tomadas nesse âmbito também determinam como a empresa se relaciona com os ambientes externos
Tático	As decisões táticas expressam as metas organizacionais de uma maneira departamental específica. Portanto decisões táticas são mais específicas e concretas do que decisões estratégicas e mais voltadas para a ação.
Operacional	Essas decisões determinam a maneira como as operações devem ser conduzidas – operações desenhadas a partir de decisões táticas tomadas pela supervisão imediata. Essas decisões referem-se à maneira mais eficiente e eficaz de realizar as metas estabelecidas no nível tático, que são responsabilidades dos agentes operacionais, são “os linha de frente da empresa”.

Fonte: Elaboração própria, 2018.

5.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o tema deste artigo foi realizado uma análise da Estrutura Organizacional na empresa L Brasil no período de abril, no ano de 2018, na cidade de Salvador,

na qual se conclui a existência de princípios e mecanismos essenciais que fazem parte da Organização Empresarial e nela algumas características do organograma.

No organograma é possível notar a divisão do trabalho, a relação superior subordinado através das linhas de autoridade e responsabilidade e nele pode se necessário, demonstrar os cargos existentes com os nomes dos titulares e quantidades de pessoas em cada setor e a relação funcional das partes. Foi detectado técnicas para elaboração, as quais consistem em definição das funções primárias e secundárias, descrição das funções, levantamento dos relacionamentos entre setores, hierarquia dos cargos, definição de autoridades e escolha do modelo de organograma onde se encontra o aspecto de forma mista (matricial).

Para fixar entendimento e reforçar aspectos descritos, um funcionograma foi desenhado para detalhar as características das funções de cada setor citando as atividades de cada componente, conforme Quadro 02.

Foi mostrado as vantagens e desvantagens do aspecto linear encontrado na empresa L Brasil. Apesar de que uma das desvantagens deste tipo organograma ser a falta de comunicação entre as linhas horizontais, neste em específico não se encontra, as linhas horizontais mantêm uma comunicação constante.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis. **Organização Sistemas e Métodos**. São Paulo: Atlas, 2001.

BALLESTRO, Alvare. **Manual de Organização Sistemas & Métodos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006;

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação da Administração de Produção**. São Paulo: Atlas, 2008.

L. DAFT, Richard. **Organização Sistema e Métodos**. São Paulo: Thompson, 2006.

LLATAS, Maria Virginia **Organização de Sistema e Métodos**. São Paulo: Pearson, 2007.

NOGUEIRA D. FARIA, Albino. **Organização de Empresas**. [S. l.]: [s. n.], 2016.

STONER, James. **Administração**. São Paulo: PHB, 1982.

STONER, James AF; FREEMAN, R Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: ORGANOGRAMA

EMPRESA: L BRASIL SALVADOR (BA)

PERÍODO DA VISITA: 20 A 25 DE ABRIL 2018.

CARACTERÍSTICAS	TEM	NÃO TEM
ORGANOGRAMA LINEAR MILITAR	X	
ORGANOGRAMA DE ASSESSORIA	X	
ORGANOGRAMA FUNCIONAL	X	
ORGANOGRAMA MATRICIAL	X	
ESTRUTURA FUNCIONAL	X	
ESTRUTURA GEOGRÁFICA		X
ESTRUTURA POR MERCADO	X	

6 DEPARTAMENTALIZAÇÃO: EM UMA LOJA DE CONFECÇÃO DE SALVADOR

Adeilton Honorato¹
Italo Santos²
Jair Marques³
Luiz Henrique⁴
Luiz Antônio⁵

RESUMO

Em virtude de uma empresa ser formada por agrupamento de atividades e recursos, bem como visando alcançar objetivos e resultados estabelecidos, busca-se com esse trabalho discorrer sobre os diversos tipos de departamentalização organizacional, em especial a funcional, que mais se destaca na empresa analisada. Procura-se expor o que a literatura e seus autores dizem a respeito da departamentalização e seus tipos, no sentido de identificar qual dos diversos tipos existentes, que a empresa X adotou. Por isso foi realizada uma visita na empresa X, afim de analisar a forma como o trabalho é desenvolvido, e como se dá a aplicação da departamentalização funcional. Vale ressaltar que, a todo momento as organizações necessitam de um meio para resolver questões adversas e complexas, tornando-as aptas a enfrentar novos desafios, o que vem justificar esse trabalho. As informações colhidas constam que a empresa já possuía uma departamentalização, facilitando assim a coleta dos dados requeridos. Pode-se sugerir um ambiente mais motivacional na empresa abrindo oportunidade de crescimento com o surgimento de novas funções, que conseqüentemente deixariam de sobrecarregar setores que se encontram desse modo, por se tratar de uma empresa de vendas a melhor forma de expansão é criando premiações e estímulos tentadores aos funcionários.

Palavras-chave: Departamentalização na Loja X. Transtorno bipolar. Funcional

¹Bacharelado em Administração de Empresas, 2º Semestre, Faculdade Facsal, adeiltonhonorato@gmail.com

²Bacharelado em Administração de Empresas, 2º Semestre, Faculdade Facsal, italo_snt@hotmail.com

³Bacharelado em Administração de Empresas, 2º Semestre, Faculdade Facsal, jair.marques.filho@hotmail.com

⁴Bacharelado em Administração de Empresas, 3º Semestre, Faculdade Facsal, menezeshenrique155@gmail.com

⁵Bacharelado em Administração de Empresas, 2º Semestre, Faculdade Facsal, luizalps@yahoo.com

ABSTRACT

By virtue of a company to be formed by grouping of activities and resources, as well as in order to achieve the objectives and results set out, with this work talk about the various types of organizational organisational structure, in particular the functional, that stands out in the company. Seeks to expose what the literature and its authors say about the departmentalization and its types, in order to identify which of the various existing types, that company X has adopted. So a visit was carried out at company X, in order to analyze how the work is developed, and how the application of functional organisational structure. It is noteworthy that, at all times require organizations a means to resolve adverse and complex issues, making them able to face new challenges, which justify this work. The information collected are set out in the company already owned a departmentalization, thus facilitating the collection of the required data. You can suggest a more motivational environment in the company opening up opportunity for growth with the emergence of new functions, which consequently would overwhelm sectors that are that way, because it is a sales company the best form of expansion is creating awards and tempting stimuli employees.

Keyword: Departmentalization, at store X. Bipolar disorder. Functional

6.1 INTRODUÇÃO

De acordo com o aumento e crescimento das organizações em tamanho e proporção, conseqüentemente aumenta a complexidade do trabalho dentro da organização de acordo com o maior número de tarefas forçando-as a dividir as principais atividades e tarefas organizacionais e transformá-las em responsabilidades departamentais ou divisionais. Os diferentes tipos de departamentalização definem os critérios usados para agrupar as pessoas em unidades organizacionais, para que possam ser mais bem administradas, que são os setores existentes dentro de cada empresa: administrativo, recursos humanos, comercial, financeiro, entre vários outros.

Observa-se que essa complexidade na especialização vertical – maior número de níveis hierárquicos – e na especialização horizontal – maior número de departamentos para melhor coordenação. Essas especializações, horizontal e vertical, recebem o nome de departamentalizações (CHIAVENATO, 2005, p. 106).

Diante do exposto, o tema deste artigo é sobre a aplicação da Departamentalização na empresa X no período de maio de 2018 na cidade Salvador/Ba. A partir da seguinte pergunta: - Como ocorre a aplicação da Departamentalização na empresa X no período de maio/2018?

O objetivo geral é o de analisar a Departamentalização na empresa X. A partir dos seguintes objetivos específicos:

- Identificar as principais características da Departamentalização na empresa X; e
- Definir os pontos positivos e negativos da Departamentalização na empresa X.

O tema se justifica pois pretende promover uma melhor organização e estruturação da empresa, enxugando funções e cargos desnecessários, para alcançar um melhor resultado, e assim poder expandir abrindo novas filiais, aumentando oportunidades de empregos e novas oportunidades, promovendo uma melhora social.

Academicamente esse tema promove uma nova visão das instituições, mostrando o potencial disponibilizado nas mãos do gestor para controlar a sua organização da melhor forma, isso inspira os futuros gestores a saberem como fazer quando estiverem exercendo a sua função.

No âmbito social pode-se obter um melhor uso dos recursos humanos aproveitando de forma consciente as matérias-primas, possibilitara maiores ofertas de empregos garantindo capacitações a seus respectivos profissionais. “A departamentalização permite uma especialização nas várias áreas técnicas além de melhorar a utilização dos recursos e materiais” (VASCONCELLOS, 2002, p. 9).

O artigo está dividido em 6 partes. A primeira é a Introdução, onde está o tema, problema, objetivo e justificativa. A segunda é o referencial que mostra as principais características da Departamentalização. Depois vem a metodologia, seguida do Estudo de Caso da Departamentalização aplicado na empresa X. Finalmente os resultados seguidos da conclusão.

6.2 DEPARTAMENTALIZAÇÃO

A departamentalização é de extrema importância dentro de qualquer organização, porque facilita o trabalho do gestor e o fluir da rotina de eficiência dentro da empresa. Essa é expressa por meio do organograma, que é necessário para que se possa entender como funciona dentro das organizações por meio de seus respectivos grupos ou setores (HOLLENBECK, 2002, p. 314-316). “O agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos (humanos, financeiros, materiais e equipamentos) em unidades organizacionais” (OLIVEIRA, 2001, p. 114).

O processo de Departamentalização tem a intenção de fazer uma nova estruturação nas grandes empresas, e ultimar a complexidade das tarefas múltiplas que, deixam os funcionários confusos em relação às suas especialidades. Numa primeira fase é efetuada a divisão do trabalho em tarefas de forma a conseguir ganhos de produtividade proporcionados pela especialização. Segue-se a departamentalização com o objetivo de permitir uma gestão eficiente. “A estrutura organizacional define quem deve fazer o quê e quem é responsável pela realização das atividades” (OLIVEIRA, 2006, p. 244).

A escolha de qual o critério a utilizar para efetuar a divisão do trabalho e a departamentalização depende, geralmente, dos objetivos da organização, das características do ambiente externo, da tecnologia utilizada, das qualificações dos trabalhadores, do tipo de tarefas executadas, da existência ou não de unidades/delegações afastadas geograficamente, da dimensão da organização e da estratégia prosseguida. “Posto que as empresas são criadas e constituídas por pessoas e estas são diferentes umas das outras” (MANGANOTE, 2005, p. 23).

Para Cavalcante (2005), “a departamentalização ocorre automaticamente quando uma sequência de números ou outras características identificadoras definem a separação de atividades” (CAVALCANTE, 2005, p. 476).

Essa separação é com relação a cada pessoa de acordo com sua habilidade, conhecimento e ação a um padrão de função. Divisionais agrupam pessoas e recursos por produtos, serviços, clientes ou entidades legais. Chamada de matriz que simultaneamente a

forma de divisional e funcional, com o seu surgimento na indústria aeroespacial, os projetos são tecnicamente muitos complexos e tem centenas de subcontratados espalhados por muitos países. Formas mistas com dois métodos diferentes ao mesmo tempo, para equilibrar as vantagens e desvantagens de cada um (OSBORN, 1999, p. 170).

Depois da divisão do trabalho por meio da especialização, é preciso agrupá-lo para que as tarefas comuns passem a ser coordenadas. A base segundo a qual as tarefas são agrupadas é chamada de departamentalização. Uma das formas mais comuns de agrupar as atividades levam em conta as funções desempenhadas. O gerente de uma fábrica pode organizar suas unidades mediante a separação das atividades de engenharia, contabilidade, produção, recursos humanos e compras em departamentos comuns. A departamentalização por função pode ser adotada em qualquer empresa. Apenas as funções diferem, refletindo os objetivos e as atividades características de cada negócio (ROBBINS, 2009, p. 210).

Existem algumas formas básicas de departamentalização que estão mais presentes na realidade (Conforme Quadro 1).

Quadro 1 - Formas básicas de departamentalização presentes na realidade

Continua

TIPOS	CONCEITO	EXEMPLO	AUTOR
Departamentalização por projetos	Agrupa-se as pessoas utilizando como critério o projeto no qual estão envolvidos naquele determinado instante.	Cada projeto é como se fosse um setor temporário. Empresas de construção civil.	HOLLENBECK, 2002, p. 314
Departamentalização por processos	As atividades na organização podem ser agrupadas conforme as fases de um processo. Normalmente este critério de departamentalizar é utilizado no setor de produção.	Processos de unidades de fundição, usinagem, montagem, pintura, embalagem, etc.	HEMSLEY, 2002, p. 11
Departamentalização por clientes	Quando a organização trabalha com diferentes tipos de clientes, exigindo tratamento especializado	Vendas para clientes industriais, vendas para empresas governamentais, venda ao consumidor, etc.	OLIVEIRA, 2006, p. 244

Quadro 1 - Formas básicas de departamentalização presentes na realidade

Conclusão

TIPOS	CONCEITO	EXEMPLO	AUTOR
Departamentalização por produtos ou serviços	Agrupa na mesma unidade as pessoas que lidam com o mesmo produto ou linha de produto	Cada unidade será quase como uma pequena empresa autossuficiente onde tudo gira em torno de um produto ou linha de produtos ou serviços	ROBBINS, 2009. p. 210
Departamentalização por quantidade	É quando ocorre a concentração de uma quantidade determinada de pessoas abaixo de uma coordenação/liderança na empresa, para que por meio dessa quantidade seja alcançado o resultado esperado	Uma empresa com três gerentes, cada gerente com três supervisores, cada supervisor com cinco subordinados; o resultado esperado é feito encima da quantidade de funcionários que existe	MANGANOTE, 2005, p.; outros
Departamentalização funcional	Tem como critério básico a área do conhecimento necessário para a realização da atividade	Estes conhecimentos podem versar sobre áreas gerenciais: finanças, marketing, recursos humanos ou sobre as funções gerenciais de planejamento, controle e estruturação	VASCONCELLOS, 2002, p. 9
Departamentalização territorial	Quando a organização opera em áreas geográficas diferentes e existe necessidade de tratá-las de forma diferenciada	Todas as pessoas e unidades organizacionais que lidam com a área A ficariam em um mesmo departamento	CAVALCANTE, 2005, p. 476

Fonte: Elaboração própria, 2018.

6.3 METODOLOGIA

Para a realização do artigo foi feita uma abordagem dedutiva qualitativa, com uso de pesquisa bibliográfica e descritiva.

A pesquisa bibliográfica utilizou a palavra-chave Departamentalização (CAVALCANTE, 2005; VASCONCELLOS, 2002; HEMSLEY, 2002; HOLLENBECK, 2002; MANGANOTE, 2005; OLIVEIRA, 2006; OLIVEIRA, 2001; ROBBINS, 2009).

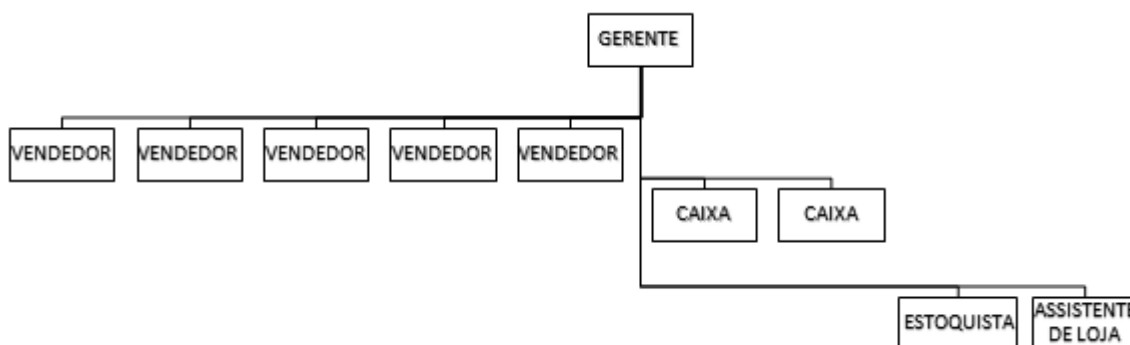
Já a pesquisa descritiva foi realizada através de pesquisa de campo realizada no(s) dia(s) 01 a 22 de maio, na empresa X pelos autores da pesquisa, onde foram observadas a forma de divisão do trabalho por especialização da estrutura organizacional e as principais características da Departamentalização. A empresa foi denominada de X, pois não foi permitido o nome do uso da empresa pelos pesquisadores. Ela está localizada em um dos grandes Shoppings da cidade de Salvador/BA.

Depois os resultados foram escritos de forma a encontrar os resultados e conclusões.

6.4 DEPARTAMENTALIZAÇÃO NA EMPRESA X

A empresa escolhida para pesquisa atua na área de varejo e possui marca própria, atende todas as classes sociais, voltada ao público adulto, masculino e feminino. Se caracterizar pela venda de produtos: vestuário estilo moda, roupas básicas e cartão exclusivo da loja. A loja é composta por dez funcionários: um gerente; cinco vendedores; duas caixas; um estoquista e um assistente de loja (Conforme apresentado no organograma da Figura 1).

Figura 1 - Empresa X - Salvador 2018



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Com base no **organograma** (Figura 1), percebe-se que a empresa possui uma departamentalização do tipo funcional, pois os empregados estão agrupados pelas funções ou atividades que exercem de forma similar na loja x.

A principal **vantagem** da departamentalização funcional é a comunicação entre os funcionários é muito rápido e fácil de explicação propicia uma excelente base para treinamento de novos gerentes. As pessoas do departamento podem facilmente aprender com o conhecimento, treinamento e especialização de atividades dos outros, já as **desvantagens** podem resultar em serviços estreitos, aborrecidos e rotineiros por parte dos executores da função; além do excesso de carga da alta administração, com atenção demasiada a problemas de funções interdepartamentais.

Fundamental para que a empresa possa identificar quais são as atividades que cada colaborador executa, podendo assim atribuir as responsabilidades, e comportamentais preciso para todos os cargos (Conforme Quadro 2).

Quadro 2 - Cargos - Salvador 2018

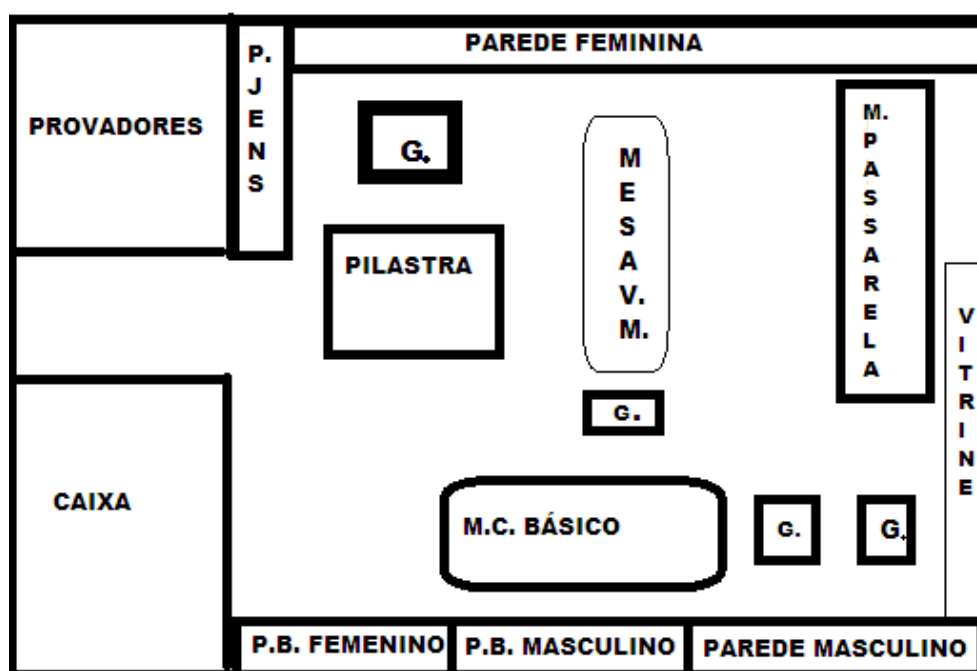
Cargo	Função
Gerente	Responsável por tudo que está a sua volta. O seu papel é utilizar seus conhecimentos e habilidades para incrementar o desenvolvimento e sucesso na loja. A gerente é o responsável por gerenciar a loja, liderar a equipe, sabe tudo o que ocorre dentro da loja, delegando responsabilidades e cobrando resultados. Resumo o chefe é o Máximo responsável pelo desenvolvimento sucesso da loja X no mercado.
Vendedor	Tem a responsabilidade de vender o produto na loja, recepcionar e atender. Administrar a gestão do produto no ponto de venda, manter organização das áreas de provadores, vendas, estoque.
Operador de Caixa	É o responsável por trabalhar com atendimento ao público, com pagamentos, recebimento de valores, fechamento de caixa e emissão de notas fiscais. Administrar a gestão do produto no ponto de venda.
Estoquista	Responsável por guardar mercadoria e preservar a limpeza e organização. Controla a entrada e saída e também efetuar a conferência das mercadorias. E administra a gestão dos produtos no ponto de venda.
Assistente de Loja	Tem a responsabilidade por auxiliar nas atividades em geral da loja. Auxiliando o estoque, o vendedor e a caixa. Realizar o controle de produtos e materiais dentro da loja atuar com reposição e manutenção de mercadorias no ponto de vendas obter rotinas administrativas.

Fonte: Elaboração própria, 2018.

Um fator importante da loja X é a **setorização**, que não pode passar despercebido. O consumidor, quando entra no estabelecimento, precisa se sentir bem-vindo e estimulado a comprar, mesmo não recebendo esses estímulos externos dos vendedores. Com a setorizada adequadamente faz os clientes não só a comprar o que já havia planejado como também fazer algumas aquisições de última hora (as famosas compras por impulso).

A boa setorização na loja tem um impacto direto sobre as vendas e o faturamento. O intuito ao setorizar é fazer com que cada setor complemente o outro, criando uma sinergia entre os produtos, facilitando ao consumidor encontrar o que precisa e, ainda, estimulando-o a fazer uma compra de ocasião. Por isso, tem camisetas com uma sobreposição de uma jaqueta, você encontra calças e, logo depois, sapatos: as gôndolas, expositores e estantes seguem uma lógica simples, porém prática e eficaz.

Figura 2 - Planta - Empresa X - Salvador 2018



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Quadro 3 - Setorização - Salvador 2018

Continua

SETOR	PAPEL
Vitrine	É a porta de entrada para a loja, a parte da fachada que mais atrai a visão de um possível consumidor, este é o espaço de contato inicial do consumidor com a loja x, a famosa cereja do bolo. Na loja x um espaço sempre bonito, arrumado e limpo. Um espaço que está numa constante atualização para desperta a curiosidade de quem passa, sempre estão os looks exposto de tendências, últimos lançamentos ou promoções.
Mesa passarela	Fica em frente à entrada da loja. Onde tem os artigos de preços, ou tendências, ou lançamentos de básicos.
Parede feminina	Ao lado esquerdo. Onde estes artigos moda, com tendências o que há de novo no mercado, exportas em cabides, ou pilhas. Peças que está no manequim na vitrine se encontra nessa parede.
Parede masculina	Ao lado direito, onde estes artigos moda, com tendências o que há de novo no mercado, exportas em cabides, ou pilhas. Peças que está no manequim na vitrine se encontra nessa parede.
Mesa de valorização moda	Fica centralizando no meio do espaço da loja. Algo que tenha marcado uma determinada época, um grande exemplo são os casacos que sempre estão em moda na coleção de outono e inverno.
Pilastra	Na frente da mesa de valorização com quatro lados. A frente fica campanhas de épocas com agora está artigos com a estampa com significado referente à copa do mundo. O esquerdo onde ficam acessórios como bonés, cintos, mochilas, bolsas, gorros cachecol e entre outras coisas. A parte de trás fica pijamas. Ao lado direito ficam os looks que pode ser moda ou básicos.
Gôndolas	Possuem quatro. Um fica ao lado da mesa de valorização de moda com vestido longo, vestido midi e macacão longo. Outro ao lado da pilastra com vestidos curtos de várias modelagens de cortes e macaquinho. Outros dois com artigo feminino e com artigo masculino localizado a frente da parede masculino.
Parede de jeans	Localizada no final da parede feminina com as peças em pilhas de calças jeans
Parede de básico masculino	Localizado depois da parede masculino. Peças de 100% algodão que está nos cabides ou pilhas. Como camisetas de meia manga, regatas, polos e bermudas cargo, moletom e entre outras.

Quadro 3 - Setorização - Salvador 2018

		Conclusão
SETOR	PAPEL	
Parede de básico feminino	Depois da parede do básico masculino que possui camisetas meia manga, regatas, polos e variáveis tipos de tecidos e cortes.	
Mesa cavalete básico	Fica em frente a paredes de básicos masculino. As pilhas de camisetas masculinas de meia manga e com gola tradicional redonda, ou com gola v. Com as cores de tendência das estações e cores neutra com preto, branco, e as diferenças de tonalidades do cinza.	
Caixa	No fundo da loja, ao lado estão os provadores . Esse ideal tem se a pessoa gostou da peça e está próxima ao caixa, certamente ela vai compra. Também se encontra artigos em duas prateleiras a frente ao caixa de menor valor, mas de grande utilidade. Que são meias, cuecas, calcinha e ceroulas. As caixas passam por um treinamento para oferecer determinados produtos como o combo de básicos para consumidores na hora de fechar a compra, para aumenta a chance de venda	

Fonte: Elaboração própria, 2018.

Cada setorização na loja x tem um funcionário responsável exceto a gerente. Onde tem a obrigação de organizar, fazer a reposição, estar em dia com a limpeza, as peças com precificação de preços certos. A gerente checa todos os dias as setorizações.

6.5 RESULTADOS

Quadro 4 - Pontos Positivos e Negativos da Departamentalização na empresa X - Salvador - maio/2018

				Continua
Características	Pontos positivos	Pontos Negativos	Sugestão	
Gestão de produtos	Reposição de produtos no ponto de venda, alinhamento das dobras, organização dos produtos expostos, separação das peças com defeitos, guardar peças em excesso, organizar os produtos por segmentação.	-	-	

Quadro 4 - Pontos Positivos e Negativos da Departamentalização na empresa X -
Salvador - maio/2018

Características	Pontos positivos	Pontos Negativos	Conclusão
			Sugestão
Divisão de Tarefas	Todo colaborador passa por um determinado tempo em uma setorização de loja.	Pela rotatividade de tarefas o colaborador sem ter afinidade com uma setorização de loja, pode não efetuar corretamente ou ter um grande atraso na finalização da sua atividade.	Treinamento para colaborador com dificuldades de executar, antes de se tornar responsável por uma setorização de loja.
Metas mensais	Vendedor ganha ao atingir 80% da meta e a cada 5% a mais vai aumentando o valor da comissão até chegar a 140% que é a remuneração máxima.	Caixas, assistente e estoquista só ganham meta se a loja atingir 105% no mês.	Todos ganham quando a loja atingir 80%, e a cada 5% a mais aumenta o valor até 140%, porém o vendedor continua tendo o valor maior na sua comissão com relação aos demais. Com isso motiva-se o funcionário ao máximo.
Maior controle da gestão ou gerente	Um funcionário universal que é informado da cultura da empresa e as normas, para passar adiante aos seus subordinados.	Sobrecarregado por muitas tarefas a fazer.	Coordenador de loja para dividir as tarefas e trabalhar o turno apostado. Com isso a maioria do momento vai ter uma pessoa responsável no estabelecimento.

Fonte: Elaboração própria, 2018.

6.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Portanto pôde-se observar que, ao decorrer do trabalho realizado pela equipe, a aplicação da departamentalização na empresa X atende ao conceito da mesma, melhorando a

forma de administração de recursos financeiros e de pessoas, dentro da estrutura geral da empresa.

Estabelecendo uma boa comunicação entre os funcionários, torna-se assim a empresa um local propício para a formação de outros profissionais. Em termos de agrupamento, que é o objetivo da departamentalização, acontece com maior naturalidade dentro de cada função, porém, pode-se abrir maiores setores ou funções para que a sobrecarga do trabalho seja redistribuída, tornando assim mais agradável cada atividades exercidas.

Aumentando a empresa em departamentos, pode-se inicialmente achar que será mais gasto, mas logo a gestão irá perceber que a departamentalização vem para facilitar o fluir de cada setor e atividade, abrindo portas para que mais resultados sejam alcançados com muito mais eficiência e eficácia. Na verdade, a departamentalização é um investimento.

REFERÊNCIAS

CAVALCANTI, B. S. **O gerente equalizador**: estratégias de gestão no setor público. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VASCONCELLOS, Eduardo Pinheiro G. de; HEMSLEY, James. **Estrutura das Organizações**. 4. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MANGANOTE, Edmilson S. T. **Organização, sistemas e métodos**. 3. ed. Campinas: Alínea, 2005.

OLIVEIRA, DJALMA DE PINHO REBOUÇAS. **Estrutura Organizacional: Uma abordagem para resultados e competitividade**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, DJALMA DE PINHO REBOUÇAS. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2001.

SCHERMERHORN, John R. Jr; HUNT, James G; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2º ed. São Paulo: Artmed editor S.A, 1999.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

7 APLICAÇÃO DO FLUXOGRAMA NA EMPRESA M. RAÇÕES, NO DEPARTAMENTO DE ATENDIMENTO¹

Carla Michelle Matos Almeida²
Fernando José dos Santos Junior³
Lille Inácia Kneip Carreira⁴
Maria Heloisa Paixão dos Santos⁵
Renata Pinto Silva⁶
Taliane Moraes dos Santos⁷

RESUMO

O tema deste artigo tem o objetivo de analisar como ocorre a aplicação do fluxograma na empresa M. Rações, em maio de 2018 com o objetivo de definir os pontos positivos e negativos do processo aplicado na empresa. Para a realização do artigo foi feita pesquisas bibliográficas, dos autores (ARAUJO, 2001; BRASSARD, 1985; CASTIGLIONI; TANCREDI, 2014; CHIAVENATO, 2001; CURY, 2000; D' ASCENÇÃO, 2001; REBOUÇAS, 2001; RODRIGUES, 2006), e pesquisas descritivas através de estudo de campo realizada no dia 15/05/2018, no estabelecimento M. Rações, pelos autores do artigo. A partir da análise conclui-se que é uma ferramenta fundamental para se conhecer como um todo, as etapas de uma empresa, e para isso ele precisa ser bem feito, sendo ao mesmo tempo completo e preciso para que todos entendam.

Palavras-chave: Fluxograma. Empresa M. Rações. Setor atendimento.

¹ Orientado pela professora Aliger dos Santos Pereira na disciplina Estrutura Organizacional.

² Bacharelado em administração de empresas na Faculdade FACSAL, 3º semestre, carla18cmini@hotmail.com

³ Bacharelado em administração de empresas na Faculdade FACSAL, 3º semestre, jotta.jr@hotmail.com

⁴ Bacharelado em administração de empresas na Faculdade FACSAL, 3º semestre, lillekneip@hotmail.com

⁵ Bacharelado em administração de empresas na Faculdade FACSAL, 3º semestre, mhpaixaol@gmail.com

⁶ Bacharelado em administração de empresas na Faculdade FACSAL, 3º semestre, renata.12biz@hotmail.com

⁷ Bacharelado em administração de empresas na Faculdade FACSAL, 3º semestre, talianemoraes@hotmail.com

ABSTRACT

The purpose of this article is to analyze how the flow chart in the company M. Rations can be applied in May 2018 with the objective of defining the positive and negative aspects of the process applied in the company. For the accomplishment of the article, the author's bibliographical research was done (ARAÚJO, 2001; BRASSARD, 1985; CASTIGLIONI; TANCREDI 2014, CHIAVENATO, 2001; CURY, 2000; D 'ASCENÇÃO, 2001; REBOUÇAS, 2001; RODRIGUES, 2006); descriptive research through a field study conducted on 05/15/2018, in the establishment M. Rations, by the authors of the article. From the analysis, it is concluded that it is a fundamental tool to know the steps of a company as a whole, and to do this it needs to be well done, while being complete and accurate for everyone to understand.

Keyword: Flowchart. Company M. Rations. Sector care.

7.1 INTRODUÇÃO

Os fluxogramas são fundamentais para a otimização e melhoria contínua dos processos, podem evidenciar rotinas ilógicas ou incoerentes, é o conjunto de símbolos normalizados com o objetivo de descrever o fluxo de dados e as operações sobre elas efetuadas, possuem vantagens, desvantagens, padronizações e formatos geométricos como o losango, retângulo, quadrado e círculo. Normalmente, o fluxograma é empregado para compreender um processo e identificar as oportunidades de melhora da situação atual, planejar um processo novo na qual apareçam incorporadas as melhorias, facilitar a comunicação entre as pessoas envolvidas, e para divulgar de maneira clara e concreta as informações sobre os processos, como quanto tempo gasta para efetuar cada etapa do processo; quais setores e colaboradores estão envolvidos no processo; saber como está dividido o volume do trabalho; identificar desperdício e etc.

Diante disso, o tema deste artigo é analisar a aplicação do fluxograma na empresa M. Rações no período de 15 de maio de 2018, na cidade de Lauro de Freitas, Bahia. A partir da seguinte pergunta: - Como ocorre a aplicação do fluxograma na empresa M. Rações, no período de 15 de maio de 2018?

O objetivo geral é o de analisar o fluxograma na empresa M. Rações. A partir dos seguintes objetivos específicos:

- Identificar as principais características do fluxograma na empresa M. Rações; e
- Definir os pontos positivos e negativos do fluxograma na empresa M. Rações.

O tema se justifica pois pretende desenvolver materiais acadêmicos para enriquecer e aprimorar o conhecimento dentro da vida social e profissional, tendo como objeto de pesquisa o fluxograma, ferramentas que auxiliam na gestão de recursos dentro dos negócios, permitindo conhecer o padrão de execução do processo, aumentando sua produtividade e consequentemente influenciando diretamente na qualidade, gerando maior visão para criação da estratégia ajudando a identificar o que é preciso para que uma etapa aconteça e que seja finalizada.

O artigo está dividido em seis partes. A primeira é a introdução, onde está o tema, problema, objetivo e justificativa. A segunda é o referencial que mostra as principais características do fluxograma. Depois vem a metodologia, seguida do estudo de caso do fluxograma aplicado na empresa M. Rações. Finalmente os resultados seguidos da conclusão.

7.2 FLUXOGRAMA

Para iniciar a elaboração do fluxograma é indispensável a criação de um organograma que consiste em um gráfico representativo da estrutura formal da organização em dado momento. Onde, os objetivos são de demonstrar por meio do gráfico a divisão do trabalho, mediante o fracionamento da organização; a relação superior-subordinado, o que deixa implícito os procedimentos relativos à delegação de autoridade e responsabilidade; o trabalho desenvolvido pelas frações organizacionais e permitir a análise organizacional (ARAÚJO, 2001, p. 131; CASTIGLIONI; TANCREDI, 2014, p. 52).

O fluxograma mostra como se faz o trabalho e penetra em problemas cuja solução interessa, diretamente, ao exercício de uma administração racional. Mostrando a circulação de papéis e formulários entre as diversas unidades organizacionais da empresa ou entre pessoas, ele é usado para a pesquisa de falhas na distribuição de cargos e funções nas relações funcionais, na delegação de autoridade, na atribuição de responsabilidade e em outros aspectos do funcionamento do processo administrativo. O fluxograma utiliza símbolos reconhecidos facilmente para representar cada etapa do processo. Existe, basicamente, dois tipos de fluxograma o vertical e o horizontal com suas variações (BRASSARD, 1985, p. 09; CHIAVENATO, 2001, p. 65; D'ASCENÇÃO, 2001, p. 111; REBOUÇAS, 2001, p. 246).

Logo após a análise do processo atual deve começar pela análise crítica do levantamento, visando verificar se nada foi omitido e se todas as questões relativas à atitude interrogativa foram devidamente respondidas, conforme Quadro 1. Em seguida deve ser elaborado um diagrama, ou uma representação gráfica, do fluxo do processo atual. Esse diagrama, denominado fluxograma, permite à equipe de análise uma visão completa do fluxo, de maneira clara e precisa, facilitando a análise da situação atual (D'ASCENÇÃO, 2001, p. 109).

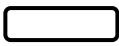





Quadro 1 - Aspectos de um fluxo de processos que podemos analisar por intermédio do fluxograma

<p>Onde são realizadas as operações;</p> <p>Onde são realizadas as operações;</p> <p>Quem as executa;</p> <p>Quais as entradas e saídas;</p> <p>Qual o fluxo das informações;</p> <p>Quais os recursos empregados no processo;</p> <p>Quais os volumes de trabalho; e</p> <p>Qual o tempo de execução, tanto parcial quanto total.</p>
--

Fonte: D'ASCENÇÃO, 2001, p. 110; RODRIGUES, 2006, p. 32 (Adaptado).

Para a sua criação os símbolos utilizados no fluxograma têm por finalidade colocar em evidência a origem, processamento e destinos da informação. Alguns símbolos já estão consagrados, outros ainda são duvidosos, mas é importante frisar, caminharmos para uma standardização, convindo acrescentar que, entre os usuários, já existe um entendimento pacífico quanto aos símbolos. Outrossim, sempre que o fluxo justificar, é plausível a utilização de outros símbolos, menos conhecidos. Nesses casos, deve-se elaborar uma legenda no final do fluxograma, esclarecendo a significação dos símbolos utilizados (Quadro 2) (CURY, 2000, p. 330).

Quadro 2 - Simbologia do fluxograma

Simbologia	Significado
	Início/Fim
	Decisão
	Demora ou atraso
	Análise
	Operação
	Transporte

Fonte: CURY, 2000, p. 342.

De acordo com Chiavenato (2001, p. 265), o fluxograma apresenta importantes vantagens para uma organização, facilitando a simplificação do trabalho pela combinação adequada das frases e etapas de cada tarefa, permitindo localizar e eliminar ações e contatos

inúteis, que possibilita estudar, corrigir e obter melhor sequência das operações, o que permite melhor compreensão das ordens e instruções, dando conhecimento para onde vai o trabalho realizado, e porque ele é realizado.

Os fluxogramas devem ser desenhados com utilização de gabarito apropriados, para facilitar a elaboração do gráfico, retratando o fluxo de trabalho. Podendo também ser utilizado para o *layout* de formulários, desde que observadas as respectivas medidas e polegadas (CURY, 2000, p. 334).

Os principais tipos de fluxograma relacionados são: o fluxograma vertical, o fluxograma horizontal, que mesmo havendo diferentes tipos possuem particularidades em comum, nos quais representam as operações necessárias a uma tarefa ou atividade, agregada ao comprometimento entre as unidades de trabalho, que determinam a sequência do trabalho dentro de cada unidade (CHIAVENATO, 2001, p. 265).

O fluxograma vertical ou gráfico de análise do processo é também conhecido por folha de análise, folha de simplificação do trabalho ou diagrama de processo. Normalmente atribuído a representação de rotina simples em seu processamento analítico em uma unidade organizacional. Que apresenta quatro vantagens importantes: podendo ser impresso por formulário padronizado, com rapidez no preenchimento, pois os símbolos e convecções já se encontram impressos, o que permite maior clareza na apresentação, por meio da facilidade de leitura do usuário. O que é necessário para o aperfeiçoamento pessoal e para fundamentar o trabalho. Formado de colunas verticais, o fluxograma vertical, é representado pela utilização dos símbolos convencionais de operação, transporte, arquivamento, demora e inspeção, conforme Figura 1 (REBOUÇAS, 2001, p. 252).

Figura 1 - Exemplo de Fluxograma Vertical

Fluxograma Vertical						
Símbolos	●	Análise ou operação			Totais	
	⇄	Transporte				
	■	Execução ou Inspeção				
	▲	Arquivo provisório				
	▼	Arquivo definitivo				
		Rotina: Atual <input checked="" type="checkbox"/> Proposta <input type="checkbox"/>		Tipo de Rotina _____		
		Setor: _____		Efetuated por: _____		
		Data: _____				
Ordem	Símbolos				Setor	Descrição dos passos
1	○	⇄	□	△	▽	
2	○	⇄	□	△	▽	
3	○	⇄	□	△	▽	
4	○	⇄	□	△	▽	
5	○	⇄	□	△	▽	
6	○	⇄	□	△	▽	
7	○	⇄	□	△	▽	
8	○	⇄	□	△	▽	
9	○	⇄	□	△	▽	
10	○	⇄	□	△	▽	
11	○	⇄	□	△	▽	
12	○	⇄	□	△	▽	
13	○	⇄	□	△	▽	
14	○	⇄	□	△	▽	
15	○	⇄	□	△	▽	
16	○	⇄	□	△	▽	
17	○	⇄	□	△	▽	
18	○	⇄	□	△	▽	
19	○	⇄	□	△	▽	
20	○	⇄	□	△	▽	
21	○	⇄	□	△	▽	
22	○	⇄	□	△	▽	
23	○	⇄	□	△	▽	
24	○	⇄	□	△	▽	
25	○	⇄	□	△	▽	
26	○	⇄	□	△	▽	
27	○	⇄	□	△	▽	
28	○	⇄	□	△	▽	

Fonte: D'ASCENÇÃO, 2001, p. 113.

Entretanto outros fluxogramas apresentam colunas em que são anotados a distância do percurso dos passos e o tempo médio de custos de cada procedimento. Definidas em duas colunas: uma para processo atuais e outra para os propostos. Com essa pesquisa aplicada pelo fluxograma vertical, a organização pode obter melhoramento que se transformam em alimentação, reclassificação, redistribuição e simplificação das particularidades e grupos de particularidades (Quadro 3) (REBOUÇAS, 2001, p. 252).

Quadro 3 - Perguntas para a realização da análise

Continua

POR QUE - Esse sistema é necessário? Pode-se eliminar o sistema, o processo, os passos?
O QUE - É feito? Quais os passos? Estão todos eles incluídos?
ONDE - Deve isso ser feito? Pode ser feito em outro lugar?

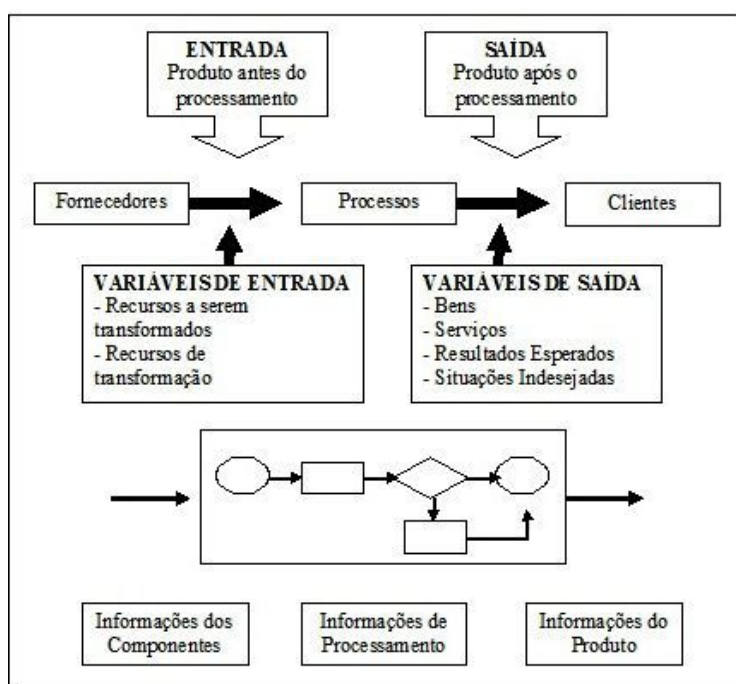
Quadro 3 - Perguntas para a realização da análise

Conclusão
QUANDO - Deve ser feito? É feito na referência correta? Pode ser combinado ou simplificado, movendo-o para frente ou para trás?
QUEM - Deve executar a tarefa? Quem manipula é a pessoa indicada? Outra pessoa pode executá-la melhor?
COMO - Está sendo executada a tarefa? Pode ser executada com equipamento diferente? Esquema diferente?

Fonte: REBOUÇAS, 2001, p. 252

Já através do fluxograma horizontal se descreve um processo de maneira horizontal, tanto para elaboração quanto a leitura, são feitas como se estivesse escrevendo ou lendo, isto é, da esquerda para direita, utilizando símbolos e convenções previamente definidos. Aplicado através de duas variedades desse tipo de fluxograma, o descritivo e o de colunas (D'ASCENÇÃO, 2001, p.114).

Figura 2 - Análise de montagem do fluxograma



Fonte: RODRIGUES, 2006, p. 32.

De acordo com os estudos, o fluxograma horizontal descritivo procura descrever o fluxo das atividades, dos documentos e das informações que circulam em uma atividade, por meio de símbolos formais. É mais apropriado quando do levantamento, pois permite, enquanto é feita a entrevista ou a observação, o desenho do fluxograma. O que não deixa de exigir bastante experiência para realização simultânea pela equipe de análise. A composição é feita como se estivesse escrevendo, porém, no lugar exclusivo das palavras são utilizados símbolos que permitem a descrição do fluxo do processo de maneira clara e imprescindível, representadas por símbolos gráficos (D'ASCENÇÃO, 2001, p. 114).

Por outro lado, compreendes-se que o fluxograma horizontal de coluna se difere do que é explicado no que se determina a representação gráfica das áreas envolvidas no processo. Apresentadas em colunas, facilitam em uma visão completa, clara e necessária que ocorre em uma determinada área, a partir dessa relação às demais, a equipe de análise tem melhor inter-relação e da interdependência de todas as atividades executadas pela área envolvida no processo em análise (Quadro 4) (D'ASCENÇÃO, 2001, p. 114).

Quadro 4 - O fluxograma de coluna é utilizado em etapas de análise, porque permite

Identificar quais gargalos, onde e como acontecem, bem como a interferência dele em todo o fluxo do processo;
Identificar duplicidade de atividade e tarefas em cada área;
Identificar a execução de atividades e tarefas desnecessárias;
Identificar atividades e tarefas que estão sendo desenvolvidas em áreas não afins;
Apropriar os recursos (humanos e materiais), o tempo de execução, o volume de trabalho e os custos, tanto em relação a cada área quanto a todo o processo;
Identificar onde se origina os diversos documentos que tramitam no processo e qual o tratamento que é dado em cada área do fluxo; e
Identificar quais as informações que tramitam no processo, como e quando são utilizados em cada área e em todo o processo.

Fonte: D'ASCENÇÃO, p. 114-115, 2001.

7.3 METODOLOGIA

Para a realização do artigo foi feita uma abordagem dedutiva qualitativa, com uso de pesquisa bibliográfica e descritiva.

A pesquisa bibliográfica utilizou a palavra-chave fluxograma (ARAÚJO, 2001; BRASSARD, 1985; CASTIGLIONI; TANCREDI, 2014; CHIAVENATO, 2001; CURY, 2000; D' ASCENÇÃO, 2001; REBOUÇAS, 2001; RODRIGUES, 2006).

Já a pesquisa descritiva foi realizada através de estudo de campo realizado no dia 15 de maio de 2018 na empresa M. Rações pelos autores do artigo, onde foram observadas as principais características do fluxograma através do apêndice A e o termo de autorização de imagem. Depois os resultados foram escritos de forma a encontrar resultância e conclusões.

7.4 FLUXOGRAMA NA EMPRESA M. RAÇÕES

A Empresa M. Rações é uma loja de varejo do segmento pet em Lauro de Freitas, onde comercializa rações, acessórios e medicamentos para cães, gatos, peixes, passarinhos e roedores. Possui rações para filhotes, adultos e castrados, além de biscoitos, petiscos, comedouros, coleiras, roupinhas, gaiolas e produtos de higiene animal. Localizada no bairro de Itinga, funciona de 08:30 às 19:30 de segunda a sábado, com o maior fluxo de clientes no horário noturno, dispõe de serviços de entrega a domicilio sem cobranças de taxas, entregando no máximo a 20 km do estabelecimento (Foto 1).

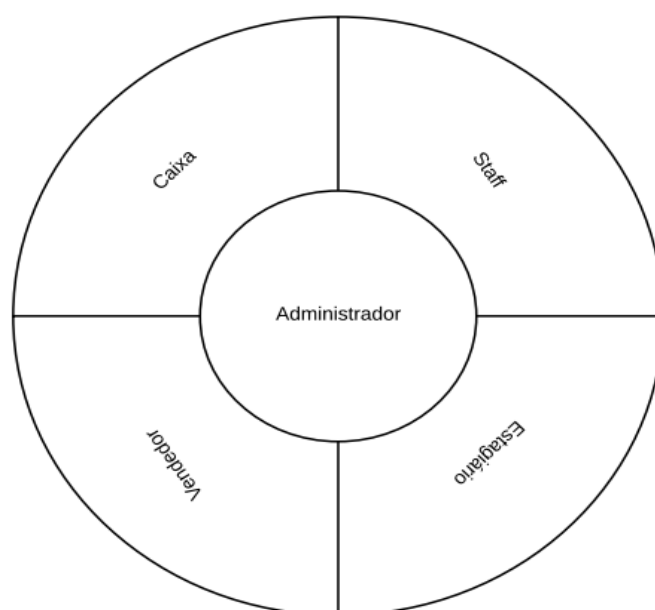
Foto 1 - Fachada da loja M. Rações - Lauro de Freitas - 15 maio 2018



Fonte: Elaboração própria, 2018.

A empresa é composta pelo administrador que é o dono do estabelecimento e o mesmo cuida da parte das vendas e caixa, separação, embalagem, pagamentos e entrega das mercadorias, um staff que auxilia o administrador caso haja necessidade dele se ausentar para fazer entregas ou necessite resolver outras coisas e um estagiário que cuida da parte da organização das mercadorias e limpeza do estabelecimento (Figura 3).

Figura 3 - Organograma da empresa M. Rações - Lauro de Freitas - 15 maio 2018



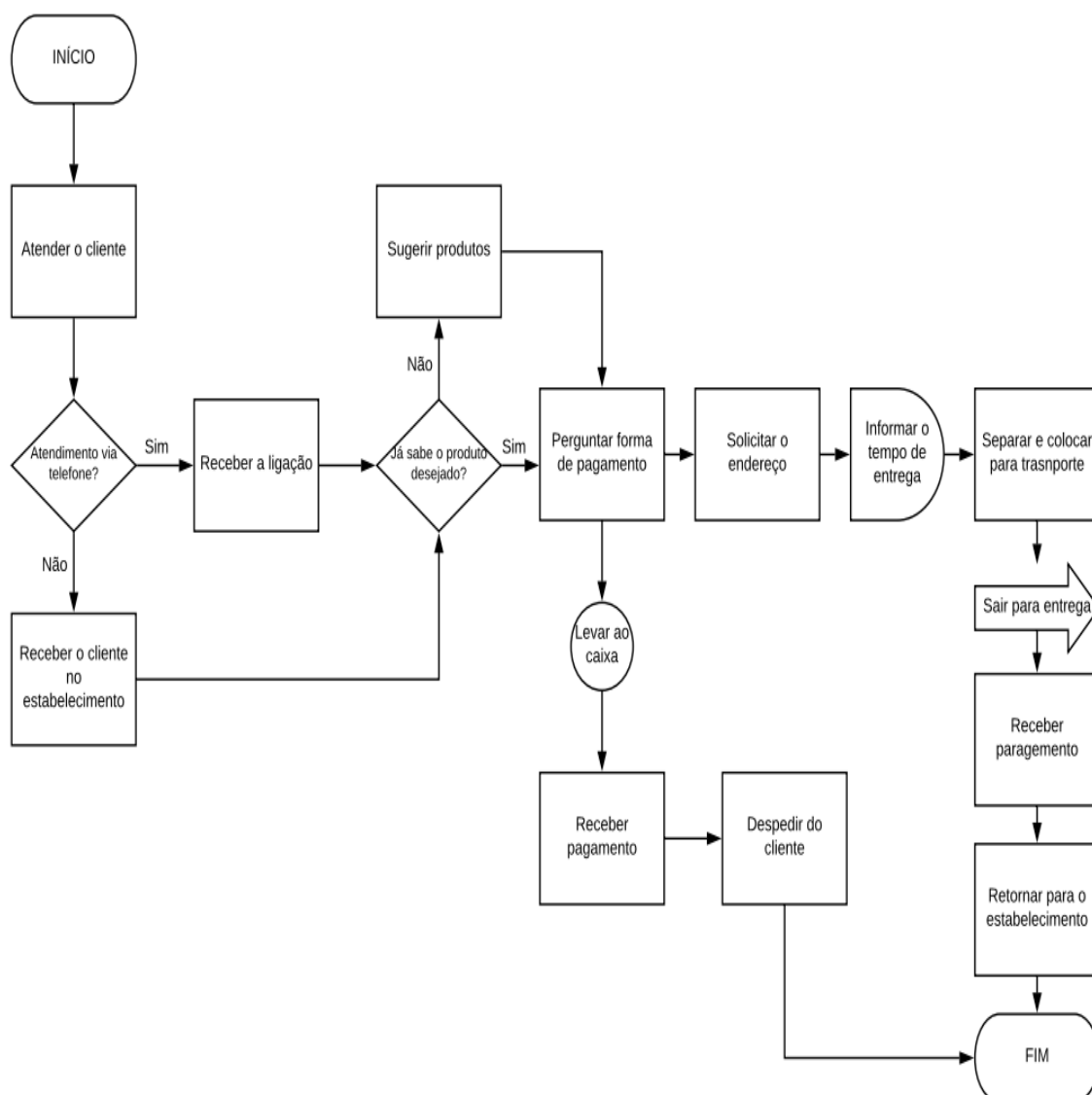
Fonte: Elaboração própria, 2018.

Quando o cliente chega a loja é recepcionado pelo vendedor que verifica qual produto o cliente deseja, se o cliente já sabe no produto que quer, o vendedor lhe entrega a mercadoria e encaminha para o caixa, recebe o pagamento e despede-se do cliente.

Caso o cliente não saiba qual produto deseja comprar, o vendedor lhe sugere produtos, entrega mercadoria pergunta a forma de pagamento leva o cliente ao caixa, realiza o pagamento e despede-se do cliente.

Se a venda for realizada por telefone o vendedor recebe a ligação, pergunta qual o produto o cliente deseja, caso ele não saiba lhe surge produtos, pergunta forma de pagamento, solicita o endereço, informa o tempo de entrega, separa a mercadoria e coloca para transporte e sai para entregar. Chegando ao encontro do cliente entrega a mercadoria, recebe o pagamento e retorna para o estabelecimento (Figura 4).

Figura 4 - Fluxograma horizontal e vertical no setor de vendas - Lauro de Freitas -
15 maio 2018



Fonte: Elaboração própria, 2018.

No fluxograma vertical atual (Figura 5) foram descritos todos os processos identificados na empresa M. Rações, no qual foram separados por símbolo, setor, descrição do processo e tempo, empregados para compreender e identificar a comunicação entre as pessoas envolvidas e para exemplificar de maneira clara e precisa as informações do processo atual da empresa, que possui 24 etapas e um tempo total de 1.205 minutos.

Figura 5 - Fluxograma vertical atual da empresa M. Rações - Lauro de Freitas -
15 maio 2018

Fluxograma Vertical								
Símbolos	●	Análise ou operação			Totais	7		
	➡	Transporte				1		
	■	Execução ou Inspeção				15		
	▲	Arquivo provisório				1		
	▼	Arquivo definitivo						
Rotina: Atual <input checked="" type="checkbox"/> Proposta <input type="checkbox"/> Tipo de Rotina Setor: VENDAS Efetuado por: EQUIPE ADM Data: 15 DE MAIO DE 2018								
Ordem	Símbolos					Setor	Descrição dos passos	Tempo
1	●	➡	□	△	▽	ADM	VERIFICAR FINACIAS	30M
2	●	➡	□	△	▽	ADM	AVALIAR OS RESULTADOS DA LOJA	30M
3	●	➡	□	△	▽	ADM	ACOMPANHAR ESTOQUE	60 M
4	●	➡	□	△	▽	ADM	CRIAR ESTRATEGIAS DE VENDAS	30M
5	●	➡	□	△	▽	ADM	CRIAR CAMPANHAS DE MARKETING	40M
6	○	➡	■	△	▽	ADM	REALIZAR AUDITORIA E INVENTARIOS	120M
7	○	➡	□	▲	▽	ADM	ARQUIVAR DOCUMENTOS	20M
8	○	➡	■	△	▽	ADM	SOLICITAR PRODUTOS DO FORNECEDOR	10M
9	○	➡	■	△	▽	VEND	ABRIR A LOJA	5M
10	●	➡	□	△	▽	VEND	ANALISAR O ESTOQUE	10M
11	●	➡	□	△	▽	VEND	ANALISAR MERCHANDISE	10M
12	○	➡	■	△	▽	VEND	VERIFICAR PEDIDOS VIA WATT ZAP	10M
13	○	➡	■	△	▽	VEND	ATENDER AOS CLIENTES	10M
14	○	➡	■	△	▽	VEND	ORIENTAR SOBRE A QUALIDADE DOS PRODUTOS	10M
15	○	➡	■	△	▽	VEND	REALIZAR ENTREGAS	60M
16	○	➡	■	△	▽	VEND	REALIZAR A TROCA DE PRODUTOS	5M
17	○	➡	■	△	▽	CAIXA	RECEBER PAGAMENTOS	5M
18	○	➡	■	△	▽	CAIXA	REALIZAR PAGAMENTOS	5M
19	○	➡	■	△	▽	CAIXA	EMBALAR MERCADORIA	5M
20	○	➡	■	△	▽	CAIXA	EMITIR CUPOM FISCAL	5M
21	○	➡	■	△	▽	STAFF	SUBSTITUIR O VENDEDOR	480M
22	○	➡	■	△	▽	STAFF	ANOTAR PEDIDOS	5M
23	○	➡	■	△	▽	ESTG	ORGANIZAR ESTOQUE , MERCADORIAS E PRATELEIRAS	120M
24	○	➡	■	△	▽	ESTG	MANTER A HIGIENIZAÇÃO DO AMBIENTE	120M

Fonte: Elaboração própria, 2018.

No fluxograma vertical proposto (Figura 6) foram descritos 20 processos identificados na empresa M. Rações, com um tempo total de 900 minutos no qual foram separados por

símbolo, setor, descrição do processos e tempo, sugeridos para agilizar, otimizar, facilitar, identificar e melhorar a comunicação entre as pessoas envolvidas de maneira clara e precisa. Em relação ao anterior houve uma diminuição do tempo de 305 minutos.

Figura 6 - Fluxograma vertical proposto da empresa M. Rações - Lauro de Freitas -
15 maio 2018

Fluxograma Vertical								
Símbolos	●	Análise ou operação	Totais	5				
	➡	Transporte		1				
	■	Execução ou Inspeção		14				
	▲	Arquivo provisório		0				
	▼	Arquivo definitivo		20				
Rotina: Atual <input type="checkbox"/>		Tipo de Rotina						
Proposta <input checked="" type="checkbox"/>								
Setor: _____		VENDAS						
Efetuado por: _____		EQUIPE ADM						
Data: 15 DE MAIO DE 2018								
Ordem	Símbolos				Setor	Descrição dos passos	Tempo	
1	●	➡	□	△	▼	ADM	VERIFICAR FINACIAS E AVALIAR OS RESULTADOS DA LOJA	30M
2	○	➡	□	△	▼	ADM	ACOMPANHAR ESTOQUE	20M
3	●	➡	□	△	▼	ADM	CRIAR ESTRATEGIAS DE VENDAS E CRIAR CAMPANHAS DE MARKETING	45 M
4	●	➡	□	△	▼	ADM	REALIZAR AUDITORIA E INVENTARIOS	30M
5	○	➡	■	△	▼	ADM	ARQUIVAR DOCUMENTOS E SOLICITAR PRODUTOS DO FORNECEDOR	40M
6	○	➡	■	△	▼	VEND	ABRIR A LOJA	5M
7	●	➡	□	△	▼	VEND	ANALISAR O ESTOQUE	20M
8	●	➡	□	△	▼	VEND	VERIFICAR PEDIDOS VIA WATT ZAP	10M
9	○	➡	■	△	▼	VEND	ATENDER OS CLIENTES	5M
10	○	➡	■	△	▼	VEND	ORIENTAR SOBRE A QUALIDADE DOS PRODUTOS	10M
11	○	➡	■	△	▼	VEND	REALIZAR ENTREGAS	60M
12	○	➡	■	△	▼	VEND	REALIZAR TROCA DE PRODUTOS	5M
13	○	➡	■	△	▼	CAIXA	RECEBER PAGAMENTOS	5M
14	○	➡	■	△	▼	CAIXA	REALIZAR PAGAMENTOS	5M
15	○	➡	■	△	▼	CAIXA	EMBALAR MERCADORIA	10M
16	○	➡	■	△	▼	VEND	EMITIR CUPOM FISCAL	5M
17	○	➡	■	△	▼	STAFF	SUBSTITUIR O VENDEDOR	480M
18	○	➡	■	△	▼	STAFF	ANOTAR PEDIDOS	5M
19	○	➡	■	△	▼	ESTAG	ORGANIZAR ESTOQUE , MERCADORIAS E PRATELEIRAS	80M
20	○	➡	■	△	▼	ESTAG	MANTER A HIGIENIZAÇÃO DO AMBIENTE	30M
Total							900 M	

Fonte: Elaboração própria, 2018.

7.5 RESULTADOS

O Quadro 5 mostra os pontos positivos e negativos do Fluxograma na empresa M. Rações na Itinga no dia 15 de maio 2018.

Quadro 5 - Pontos Positivos e Negativos do Fluxograma na empresa M. Rações

Continua

Características	Pontos positivos	Pontos Negativos	Sugestão
Fidelização	Realiza troca de mercadoria mesmo depois de aberta e consumida pelo cliente.	Possui desvantagens trocando mercadorias já consumidas por mercadorias fechadas.	Realizar a pesagem do produto para que a troca seja feita equivalente ao produto já consumido pelo cliente final.
Variedade e quantidade de mercadorias.	Maior rotatividade de mercadorias e clientes fiéis.	Caso não venda toda a mercadoria pode haver perda dos produtos.	Caso se aproxime a data de vencimento da mercadoria, colocar o produto em um preço mais acessível explicando ao cliente o motivo da alteração do preço.
Entrega a domicilio	Não cobra taxa de entrega.	Entrega no máximo a 20 km de distância do estabelecimento.	Fazer entregas em distâncias maiores, cobrando uma taxa justa.
Forma de pagamento	Parcelamento a partir de R\$ 30,00.	Pode acarretar juros para o vendedor.	Procurar por máquinas de cartões que não possuem cobrança de juros para parcelamentos de valores baixos.
Horário de funcionamento	Maior fluxo no fim do expediente.	Pouco movimento diurno.	Disponibilizar promoções e atrativos para chamar atenção do público diurno.

Quadro 5 - Pontos Positivos e Negativos do Fluxograma na empresa M. Rações

Características	Pontos positivos	Pontos Negativos	Conclusão Sugestão
Meios de solicitação de serviços.	Possui meios de solicitação por aplicativo de mensagens, contato telefônico e presencial.	Não possui um telefone fixo no estabelecimento.	Colocar um telefone fixo no estabelecimento e criar um grupo de transmissão no aplicativo de mensagens para promover <i>merchandising</i> .
Agenda		Não possui cadastro de clientes	Criação de planilha para cadastrar clientes e dos animais.
Armazenamento das rações	Rações bem armazenadas em balcões expositores.	Falta de identificação das qualificações das rações.	Fazer etiquetas visíveis e relocáveis caso ocorra necessidade de transferência de mercadoria.
Depósito	O depósito da loja fica na residência do dono, onde, possui uma área que permite melhor conservação do produto.	Depósito não é próximo ao estabelecimento.	Locação de um ambiente maior para que possa armazenar as mercadorias junto com a loja.

Fonte: Elaboração própria, 2018.

7.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pela observação dos aspectos analisados, este trabalho teve como objetivo, verificar de forma específica e didática, a contribuição do mapeamento de processo como método da gestão e inseri-lo na prática da empresa M. Rações, utilizando estudos, com sustentação no Fluxograma de Processo, que é uma ferramenta fundamental para se conhecer como um todo, as etapas de uma empresa, e para isso ele precisa ser bem feito, sendo ao mesmo tempo completo e preciso para que todos entendam.

A busca para conhecer todo o processo das execuções de tarefas, predominante na empresa M. Rações, proporcionou aos autores do artigo a oportunidade de obter conhecimentos e informações utilizadas na execução da criação do fluxograma, podendo absorver entendimento de quais critérios são utilizados por cada empreendedor. Após concluído o fluxograma atual, tende-se a fazer uma análise de cada processo, identificando algumas falhas, dissipação do tempo, discordância entre as tarefas que acarretam em possíveis perdas dentro do negócio. Sendo elaborado com base nos dados desfavoráveis identificados, o fluxograma proposto viabiliza a otimização dos processos da empresa.

Com tudo constituído, o objetivo de conhecer os processos organizacionais do estabelecimento, que envolvem os métodos de vendas, dentro de outras áreas, foi atingido. Pois, a aplicação do fluxograma se faz necessário, isto é, para entender o passo a passo de como funciona cada etapa da organização, desenvolvendo critérios de grande importância para todos, podendo com excelência, realizar melhorias e novas oportunidades para obter benefícios.

Com toda verificação e estudo da empresa, concluímos que o administrador possui conhecimento e domínio dos seus produtos, sendo ele o vendedor e caixa do estabelecimento, dispondo de um estagiário para auxiliar e um staff para lhe substituir quando necessário, com todo o domínio e disponibilidade de estar à frente de seu negócio, utiliza métodos de trocas de produtos mesmo após aberto para fidelizar seus clientes, além de vendas físicas também realiza vendas através do contato telefônico e aplicativo de mensagens.

A empresa M. Ração visa conquistar seu espaço no mercado por méritos, postura ética nas negociações, transparência e honestidade, valorizando as pessoas e buscando satisfação dos seus clientes, pets e humanos, oferecendo conforto e bom atendimento.

A empresa não possuía um fluxograma elaborado, diante disso, diagnosticamos a necessidade de criar um organograma, um fluxograma de blocos e o fluxograma vertical, no qual desenvolvemos um atual com duração de 1.205 minutos divididos em 24 processos e diante das observações elaboramos um fluxograma vertical proposto, possuindo 20 processos com duração de 900 minutos, para melhor compreensão dos processos na empresa onde foi otimizado 305 minutos. Todo o desenvolvimento e elaboração dos processos, obteve como base todas informações coletadas do administrador, o organograma foi elaborado a partir do quadro de colaboradores da empresa, onde, o objetivo é o de demonstrar, por meio de um gráfico, os procedimentos relativos a delegação de autoridade, responsabilidade e divisão do trabalho, e o fluxograma foi elaborado a partir da necessidade de uma visualização mais ampla dos processos ocorridos no estabelecimento.

Em súmula, todos estes desenvolvimentos foi resultado da análise da empresa para obter uma visão melhor das pessoas envolvidas, para saber quem  o responsável por uma atividade, verificar como flui as indicaes, quanto tempo gasta para efetuar cada etapa do processo, saber como está sendo distribuído o volume do trabalho, identificar os atrasos e gargalos do processo, apontar os pontos positivos e negativos e o seus desperdícios. Os autores deste artigo, diante de todos os quesitos descritos acima buscou detectar, verificar, otimizar e elaborar de maneira compreensiva todo o estudo e pesquisa diante do tema Fluxograma.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Luís César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional**: arquitetura, *benchmarking*, *empowerment*, gestão pela qualidade total, reengenharia. São Paulo: Atlas, 2001.
- BRASSARD, Michael. **Qualidade**: Ferramentas para uma Melhoria Continua. Rio de Janeiro: *Qualitymark*, 1985.
- CASTIGLIONI, José Antônio de Mattos; TANCREDI, Claudio Tadeu. **Organização empresarial**: conceitos, modelos, planejamento, técnicas de gestão e normas de qualidade. 1. ed. São Paulo: Érica, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Atualizada. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- CURY, Antônio. **Organização & Métodos**: uma visão holística. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.
- D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. **Organização, sistemas e métodos**: análise, redesenho e informatização de processos administrativos. São Paulo: Atlas, 2001.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Entendendo, aprendendo, desenvolvendo qualidade padrão seis sigmas**: primeiros passos para a metodologia seis sigma: ações para a redução de custos, aumento da satisfação do cliente e agregação de valores nos processos e produtos, bens e serviços. Rio de Janeiro: *Qualitymark*, 2006.

APÊNDICE A - FOTOS DA VISITA

EMPRESA: M. Rações

PERÍODO DA VISITA: 15 de maio de 2018



APÊNDICE B - TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E NOME DA EMPRESA

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E NOME DA EMPRESA

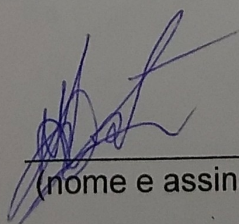
Por este ato, e na melhor forma de direito, eu, Matthews Amador Sacramento dos Santos, portador(a) de cédula de Identidade R.G. n.º 1369416210 e inscrito(a) no CPF/MF sob o número 06265122537, representante legal da empresa M. Rações, inscrita sob o CNPJ. 23.370/0760001-50

AUTORIZO EXPRESSAMENTE o uso do nome da empresa na publicação da no trabalho acadêmico, a veiculação, gratuita logomarca/imagem da empresa supramencionada.

Para tanto, a imagem e nome objeto da presente autorização poderá ser veiculada por todos os meios de divulgação, inclusive, mas não limitadamente, pela mídia impressa ou por transmissão eletrônica de dados (*online*), no trabalho acadêmico, bem como no website, através dos quais todo e qualquer terceiro, cliente e/ou visitante, poderá ter acesso às mencionadas informações e imagem, cuja divulgação pública ora se autoriza.

Por ser esta expressão da minha vontade, livre de qualquer constrangimento ou coação, declaro que autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos à minha imagem, assinando a presente autorização em duas vias de igual teor e forma.

Salvador, 15 de 05 de 2018.



(nome e assinatura do representante legal)

8 GESTÃO DE PESSOAS: APLICAÇÃO DA TECNOLOGIA NA GESTÃO DE PESSOAS

Antônio Victor¹
Aline Lima²
Deusiane Santos³
Ebert Castro⁴
Ivan Costa⁵
Leila Estela⁶
Taiane Brandão⁷
Wesley Reis⁸
Vitor Lima⁹

RESUMO

Este trabalho de pesquisa foi realizado na empresa Indra Brasil, que é uma organização com colaboradores que buscam conquistar seu espaço no mercado cada vez mais exigente, competitivo e influenciável criando estratégias para driblar os concorrentes que procuram se capacitar para participar ativamente do mercado. Nessa empresa o desafio da Gestão de Pessoas é peça chave para que o sucesso da organização se concretize. É um adequado gerenciamento que vai preparar a organização para competir no mercado, a organização preocupada com seu desenvolvimento investe em seus colaboradores através de treinamentos e cursos de capacitação, para então obter o resultado desejado, que faz toda a diferença. Onde o colaborador satisfeito dedica-se mais e contribui efetivamente em benefício próprio e da empresa. A metodologia baseou-se em levantamento bibliográfico por meio do qual pode adquirir subsídios com a finalidade de elaborar conceitos que contribuíram para a pesquisa. O presente trabalho está voltado para identificar a forma como a tecnologia está presente na gestão de pessoas e competências que tornem a organização e os colaboradores competitivos para o mercado, trabalhando o interesse de modo que possam compreender que para se alcançar o crescimento mútuo é necessário que haja mudança na organização, com destaque para o desenvolvimento de projetos inovadores para o mercado.

Palavras-chave: Indra Brasil. Tecnologia. Gestão de Pessoas e Inovação.

¹ Antônio Victor, Graduando em Administração, 4º semestre, UNICEUSA/FACSAL.

² Aline Lima, Graduando em Administração 4º semestre, UNICEUS/ FACSAL.

³ Deusiane Santos, Graduando em Administração 4º semestre, UNICEUSA/FACSAL.

⁴ Ebert Castro, Graduando em Administração 4º semestre, UNICEUSA/FACSAL.

⁵ Ivan Costa, Graduando em Administração 4º semestre, UNICEUSA/FACSAL.

⁶ Leila Estela, Graduando em Administração 4º semestre, UNICEUSA/FACSAL.

⁷ Taiane Brandão, Graduando em Administração 4º semestre, UNICEUSA/FACSAL.

⁸ Wesley Reis, Graduando em Administração 3º semestre, UNICEUS/ FACSAL.

⁹ Vitor Lima, Graduando em Administração 4º semestre, UNICEUSA/FACSAL.

ABSTRACT

This research was carried out in the company Indra Brasil, which is an organization with collaborators who seek to conquer their space in the increasingly demanding, competitive and influential market by creating strategies to dribble competitors who seek to be able to participate actively in the market. In this company the challenge of People Management is a key part of the success of the organization. It is an appropriate management that will prepare the organization to compete in the market, the organization concerned with its development invests in its employees through training and training courses, to obtain the desired result, which makes all the difference. Where the satisfied employee devotes himself more and contributes effectively to his own benefit and the company. The methodology was based on a bibliographical survey through which it can acquire subsidies with the purpose of elaborating concepts that contributed to the research. The present work is aimed at identifying how technology is present in people management and competencies that make the organization and employees competitive for the market, working the interest so that they can understand that to achieve mutual growth it is necessary that there is a change in the organization, especially the development of innovative projects for the market.

Keywords: Indra Brazil. Technology. People Management and Innovation.

8.1 INTRODUÇÃO

A cada dia passado se fala mais em como a tecnologia tem o poder de influenciar o nosso cotidiano e é através desse artigo que vamos discutir a contribuição da Tecnologia da Informação (TI) na gestão de empresas sejam elas tecnológicas ou não. Sempre foi de extrema importância para este setor, a empregabilidade do conhecimento tecnológico, para otimizar tempo e elaborar de forma mais clara a demanda do setor de gestão, principalmente, mas isso não era feito, dentre outras questões não era visto como algo tão necessário. Em decorrência deste fato, a maior parte dos empregados da empresa também não viam a tecnologia da informação como uma ferramenta capaz de auxiliar no processo decisório e cumprir propósitos estratégicos da empresa. Outro motivo que contribui para o não uso da gestão como tecnologia da informação em algumas organizações é a falta de sua adequação a este ambiente, no qual é implementada, sem que se considerem suas especificidades de gestão, sobre esse aspecto podemos destacar o impacto da tecnologia na gestão de pessoas. No mundo digital as mudanças positivas e negativas são influenciadas pela tecnologia na gestão de pessoas, que geram resultados efetivos da utilização da gestão de pessoas e da tecnologia, com isso se é discutido, de que forma a tecnologia realmente ajuda a gestão de pessoas, a maneira que acontece a qualificação do processo seletivo com software de gestão, atuação dos recursos humanos nas redes sociais, como a gestão de pessoas utiliza a tecnologia para obter resultados. Assim sendo, no âmbito das organizações, é relevante fazer pesquisas que viabilizem a adequação da tecnologia da informação às suas necessidades, para melhoria de sua gestão humana e estratégica.

8.2 INDRA BRASIL

Neste artigo será discutido, a maneira que a Indra Brasil, que é uma empresa multinacional Espanhola, com sede no Brasil desde 1996, sendo uma das mais essenciais companhias de tecnologia, consultoria e outsourcing do país, líder mundial em soluções próprias na Espanha e América Latina.

De acordo com o seu site atualmente, a empresa conta com muitos profissionais ao redor do mundo, e tem presença local em 46 países e operações comerciais em mais de 140 países. Uma demonstração a respeito da atuação da companhia em nosso país está por exemplo, o fato de que nessa eleição de 2018 a Indra Brasil foi selecionada pelo Tribunal Regional Eleitoral (TRE) para realizar a contratação dos Técnicos de Urna.

A Indra está alinhada com sua atividade natural, que é a criação de riqueza através do

desenvolvimento de soluções e serviços inovadores, em que as soluções e serviços oferecidos pela mesma são uma excelente ferramenta que contribui para o desenvolvimento, não apenas para o benefício de nossos clientes, mas, em um sentido mais amplo, para toda a sociedade e as comunidades onde estão presentes.

Para atingir este objetivo, a Indra conta com um Plano Diretor de RSC, no qual são promovidas iniciativas para integração de grupos de interesse, promoção da transparência e gestão ética e responsável na empresa. A empresa ainda promove a transformação dos negócios e da sociedade por meio de soluções e serviços inovadores, colocando as pessoas no centro de suas atividades.

8.3 METODOLOGIA

Para a realização do artigo foi feita uma abordagem dedutiva qualitativa, com uso de pesquisa bibliográfica e descritiva. A pesquisa descritiva foi realizada através de pesquisa de campo realizada no(s) dia(s) 04 de outubro de 2018 na Empresa Indra Brasil pelos autores da pesquisa, onde foram observadas as principais características da aplicação da tecnologia na gestão de pessoas através das informações obtidas durante a visita na empresa. Depois os resultados de ambas as pesquisas foram organizados de forma a encontrar os resultados e conclusões.

As etapas da visita na empresa é possível observar na Figura 1, momento em que chegamos à Empresa Indra Brasil no dia 04 de outubro de 2018 para dar início a entrevista, Figura 1.

Figura 1 - Visita na empresa



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Na Figura 2 está sendo iniciada a entrevista com as perguntas voltada para software, tecnologias utilizadas pela empresa, e a forma como os colaboradores se comportam diante da Empresa.

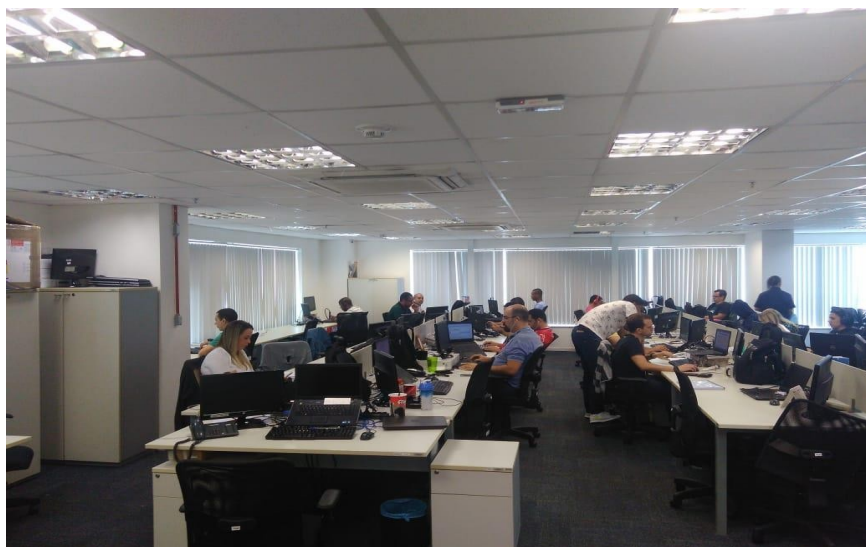
Figura 2 - Início da entrevista voltada para software, tecnologias utilizadas pela empresa



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Na Figura 3 estamos conhecendo a estrutura da Indra Brasil, e verificamos que a organização visa melhores condições de trabalho para seus colaboradores.

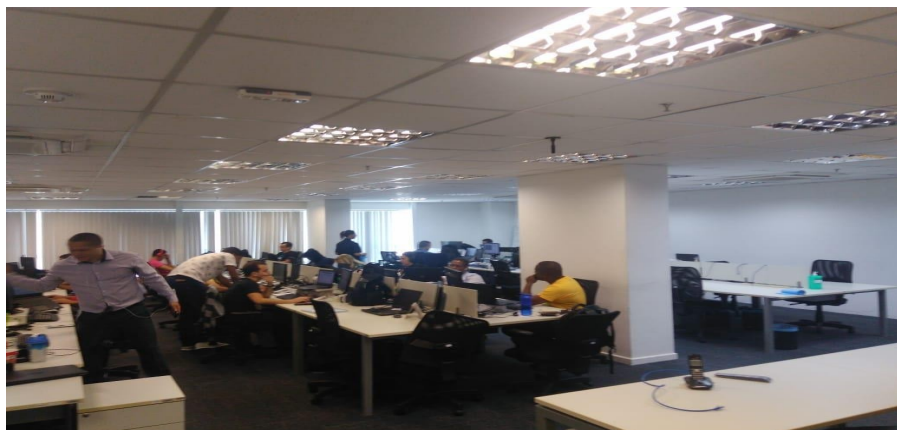
Figura 3 - Estrutura da Indra Brasil



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Na Figura 4 finalizamos a entrevista com informações importantes sobre a Indra Brasil.

Figura 4 - Finalização das entrevistas



Fonte: Elaboração própria, 2018.

8.4 MUNDO DIGITAL E A INDRA BRASIL

Certamente não imaginávamos que a “era digital” fosse chegar de maneira tão acelerada e distinta. Com o aparecimento da Internet, criada durante a guerra fria pelo engenheiro inglês Tim Bernes-Lee que desenvolveu a *World Wide Web*, o já conhecido “www” presente nos sites que acessamos diariamente, as mudanças e evoluções no mundo tecnológico tornaram se cada dia mais prática.

O que começou como um sistema de transmissão eletrônica de informação — de um computador do tamanho de um cômodo para outro de dimensões equivalentes — se transformou numa válvula de escape onipresente e infinitamente multifacetada para a expressão e a energia humanas. Ela é intangível e ao mesmo tempo está em constante estado de mutação, tornando-se maior e mais complexa a cada segundo. É fonte de um bem enorme e tem um potencial devastador para o mal, e estamos apenas começando a testemunhar seu impacto sobre o cenário mundial (SCHMIDT, 2013, p. 11).

Vivemos em um mundo constantemente acelerado, hoje em dia nossa forma de se comunicar ganhou ainda mais espaço, são inúmeros aplicativos que facilitam essa comunicação (*whatsapp, facebook, instagram, twitter, snapchat*) entre outros, são as famosas redes sócias, o que nos deixa conectamos e ao mesmo tempo distantes uns dos outros. A sociedade passa por um momento hoje que se denominou de “era digital”, os computadores e telefones ocupam espaço importante e indispensável no atual modelo de sociabilidade que representa todos os setores da sociedade, comércio, política, serviços, entretenimento, informação, relacionamentos.

É importante ressaltar que a cada dia essa nova “era” se torna mais próxima. Onde num futuro não tão distante, a tecnologia dominará, e profissões desaparecerão, as máquinas poderão substituir a mão de obra humana, movimentos robóticos controlados pelo pensamento,

Engenharia Genética Agrícola, Computador Quântico, e Nanotecnologia que é uma tecnologia de manipulação de átomos, e está presente em vários setores da indústria e da tecnologia como a tecnologia da informação, energia, meio ambiente, segurança, tecnologia de alimentos e transporte, trabalha no desenvolvimento de soluções que diminuem o impacto no meio ambiente e no tratamento de doenças, Profissões, indústrias, seguradoras, Laboratórios médicos e o próprio sistema serão todos afetados pelas mudanças.

Essa nova era da tecnologia implicara em todas as dimensões, saúde, educação, qualidade de vida e outras que impactam no nosso convívio diário. Nas empresas essa nova era surge para deixar ainda mais amplo o contexto de tecnologia e para melhorar o desempenho, mais para isso as organizações devem estar de cabeça aberta para esse novo aprendizado e a fim de encarar as soluções e problemas que a tecnologia traz consigo. As empresas devem passar por algumas mudanças, na cultura empresarial, centrando na cultura de forte aprendizado das organizações, e na gestão da empresa, criar uma nova gestão, novos cargos e funções, já nos modelos de negócios ganhar novos contornos que esteja dentro da era tecnológica, e na relação com o cliente, deve se adotar uma postura mais dinâmica e crítica com os mesmos, e a Indra Brasil como parceira dessa nova realidade tecnológica utiliza de ferramentas de Softwares para atuar desenvolvendo e aplicando a tecnologia mais avançadas que existem proporcionando com isso inovação e destaque em seus vários setores de atuação.

8.5 MUDANÇAS POSITIVAS E NEGATIVAS INFLUENCIADAS PELA TECNOLOGIA NA GESTÃO DE PESSOAS

O uso da tecnologia nas áreas das empresas começou a ser considerada uma eficiente ferramenta para impulsionar o processo da gestão de pessoas. Trata-se de entendimento que vem se consolidando entre os autores (ALBERTIN, 1998; LAWLER III; MOHRMAN, 1995; ULRICH, 2000). A exemplo deste uso são sistemas vulgarmente conhecidos por RH (Recursos Humanos), autoatendimento e, segundo McCormick (1998), trata-se da mudança mais significativa em termos de serviços de RH nos últimos anos.

Estes avanços trouxeram diversas vantagens, como a exemplo a implementação do sistema de RH autoatendimento nas empresas, que gerou a descentralização dos procedimentos de operação dos sistemas de gestão de pessoas, o que permitiu a prática da filosofia da alta gerência, segundo a qual estes processos devem ser responsabilidade dos gestores. A implementação da tecnologia da informação permitiu também a transformação dos fluxos de atividades relacionados a esses processos, levando à eliminação de etapas desnecessárias na circulação das

informações, ao passo que passaram a ser mais objetivas.

Para Chiavenato (2000, p. 96) “As empresas precisam utilizar alguma tecnologia para executar operações e realizar sua tarefa. Deste modo, é de claridade solar que a introdução da alta tecnologia trouxe celeridade e eficácia de modo que os processos que outrora eram operados de forma morosa, começaram a aumentar o grau de produtividade dos seus operadores, de modo a permitir a democratização, bem como a disseminação das informações sobre eles, além da diminuição do poder da área de RH no contexto da organização, o que levou a um aumento da qualidade das respostas às demandas relacionadas às questões de pessoa, trazendo uma maximização econômica.

Não obstante todos esses benefícios, preleciona a doutrina o modelo instrumental adota uma visão utilitarista dos indivíduos, que, por conseguinte devem adaptar-se ao novo sistema, ao passo que se trata de instrumento de produção econômica. “Nesse passo preleciona a doutrina “a compreensão dos efeitos da tecnologia e suas implicações organizacionais constituem um aspecto crítico para a adequação da administração empresarial” (Chiavenato, 2000, p. 99).

Ademais, dentro deste modelo, a pluralidade de interesses e visões de mundo é vista como nociva à plena implementação das estratégias, além dos riscos e dificuldades de implementação.

8.6 A INDRA BRASIL E SUAS PREOCUPAÇÕES COM INOVAÇÃO

A Indra Brasil cria uma diferenciação através inovações que propõe ao mercado, englobando sua busca constante por novas oportunidades, permitindo e incentivando a formulação de ideias e construções de novos softwares para empreendedores, tendo consciência que somente novos produtos com novas tecnologias já não são mais suficientes para garantir o sucesso esperado, com isso essa preocupação com a lideranças nos processos de inovação é algo que sempre está presente em sua atuação, principalmente no desenvolvimento de novas ferramentas e softwares.

Ela é uma das principais empresas globais de tecnologia e consultoria e parceira de inovação para as principais operações dos negócios de seus clientes em todo o mundo. É uma provedora líder global de soluções proprietárias em segmentos específicos dos mercados de Transporte e Defesa, é a empresa líder em consultoria de transformação digital e tecnologia da informação na Espanha e na América Latina por meio de sua subsidiária *Minsait*. Seu modelo de negócios é baseado em uma oferta abrangente de seus próprios produtos, com uma abordagem de ponta a ponta, alto valor e com um alto componente de inovação. Com isso conclui-se que está

no modelo de negócio sua grande oportunidade de inovação para o crescimento.

A Indra Brasil trabalha com um processo de atualização contínua, o que inclui novos modelos, novas hipóteses, testes rápidos com os mercados, aprendendo com os feedbacks, continuamente inovando, ajudando, assim, a explorar novas oportunidades, identificando a real necessidade das pessoas, quais tarefas estão tentando realizar e qual a solução atual não os atende, através de muita colaboração, validando assim, com as pessoas, continuamente os resultados do seu trabalho, lembrando que cada bloco do seu modelo de negócio é fundamental.

8.7 IMPACTO DA TECNOLOGIA NA GESTÃO DE PESSOAS

Peter Drucker, um dos pais da administração moderna, tem uma frase extremamente pragmática e fundamental para entendermos as relações entre o meio empresarial e a tecnologia: “Inovação é atribuir novas capacidades aos recursos (pessoas e processos) existentes na empresa para gerar riqueza”. “Drucker sintetiza uma reflexão interessante que pode ser direcionada para o gerenciamento de pessoas e que fornece o norte deste artigo”. O centro deste insight diz que inovar não significa substituir material humano, mas sim, atribuir aos seus colaboradores novas demandas e desafios em prol do crescimento da uma organização.

Conforme o avanço da tecnologia, os modelos de gestão de pessoas também vão se modernizando, “se tornando cada vez mais eficiente visando dar melhorias não só aos colaboradores mais como também a empresa”.

A principal promessa da maior parte desses sistemas que modernizaram os processos de RH é a garantia de que, além de facilitar as atividades do setor, proporcionam uma assertividade que reduz a rotatividade dos profissionais através de contratações mais bem-sucedidas.

Isso se dá devido ao fato de a partir desses sistemas, “através de testes podemos gerar um perfil comportamental dos candidatos”. Com esse perfil e as definições da vaga a ser preenchida, os dados são cruzados de forma que o profissional mais adequado seja indicado à contratação.

Entre os administradores, tais softwares causam um brilho no olhar por entregarem, efetivamente, a redução dos custos. “É bem fácil entender, pois com uma expressiva redução de etapas e tempo dos processos seletivos, podemos preencher as vagas com mais eficiência onde os profissionais do setor de RH poderão direcionar suas demandas externas”. Com o próprio Profiler, por exemplo, é possível encontrar o profissional mais adequado para uma vaga em apenas 7 minutos.

8.8 INDRA BRASIL E AS SOLUÇÕES PARA OS DESAFIOS ATUAIS ATRAVÉS DE FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS

A companhia realiza uma gestão inteligente da informação e a publicidade que é oferecida ao consumidor em seus próprios dispositivos é através das mais altas tecnologias, com ênfase na performance e velocidade com objetivo de obter o melhor desempenho.

Essas soluções avançadas para entretenimento e serviço com a preocupação com a qualidade, o que incluem gerenciamento de conteúdo, sua distribuição e equipamentos e softwares de tecnologia que garantem sua disponibilidade, e capacidade de processamento.

A empresa aposta na transformação da experiência do consumidor, incorporando as últimas tendências de recursos digitais em seus serviços.

8.9 RESULTADOS EFETIVOS DA UTILIZAÇÃO DA TECNOLOGIA NA GESTÃO DE PESSOAS NA EMPRESA INDRA BRASIL

Os resultados que a tecnologia proporciona influencia diretamente no controle da produtividade, incluindo a otimização do trabalho no departamento de Recursos Humanos (RH), onde as ferramentas tecnológicas permitem a otimização do trabalho e a automação de atividades burocráticas. Com isso, é possível ter um controle maior e garantir a organização dos processos, além do reaproveitamento de informações e redução do retrabalho e essas mudanças são extremamente positivas, pois permitem que o tempo do RH seja mais bem aproveitado. Com um sistema que realiza as tarefas burocráticas, mesmo uma equipe reduzida é capaz de voltar suas atenções para as questões humanas e estratégicas alinhadas aos objetivos da Indra Brasil.

Com isso acontece a redução da dependência, através disso por mais que muitas das tarefas relativas à gestão de pessoas sejam de responsabilidade da equipe de RH, a utilização de uma ferramenta tecnológica reduz a dependência do departamento para diversas consultas e processos e por intermédio da tecnologia na gestão de pessoas permite uma descentralização controlada da informação, fazendo com que gestores de diferentes áreas tenham acesso a dados relevantes sobre sua equipe, de acordo com critérios estabelecidos pelo RH. Com essa medida, a tomada de decisões se torna muito mais eficiente, além disso, o acesso a recursos pré-selecionados dá mais autonomia ao próprio colaborador, com acesso a um portal corporativo, ele pode imprimir comprovantes, consultar demonstrativos de pagamentos ou atualizar dados pessoais sem sobrecarregar o departamento com esses pedidos.

Na questão da facilidade de comunicação, a existência de um canal corporativo para o

negócio permite a exposição permanente de políticas, normas e procedimentos. Essa medida simples garante que todos estejam cientes de suas responsabilidades, bem como dos critérios utilizados pela empresa para a tomada de decisões, também é possível garantir a publicação de informes que facilitam a comunicação entre gestores e equipes, tornando a integração mais efetiva e positiva.

Por intermédio da tecnologia ocorre a geração de resultados efetivos, e por falar em efetividade, esta é mais uma das grandes vantagens da utilização da tecnologia na gestão de pessoas. Essas ferramentas facilitam a geração e análise rápida de informações, o que favorece a tomada de decisões rápida e confiável. Isso é válido para definições a respeito de treinamentos e projetos de desenvolvimento de colaboradores, iniciativas para melhorar a comunicação interna, procedimentos de recrutamento e seleção e muitas outras decisões administrativas das quais o RH deve participar.

A partir desse fator a tecnologia promove o desenvolvimento de pessoas na Indra Brasil, os softwares proporcionam ao RH o amplo acesso a informações dos colaboradores, permitindo um acompanhamento detalhado desde o momento da contratação até as avaliações referentes ao seu desempenho atual.

Assim, o RH consegue verificar os cursos e treinamentos realizados pelo funcionário, identificar as competências que ainda podem ser aprimoradas para melhorar a performance e propor ações que favorecem o desenvolvimento do colaborador.

Dessa forma, ele consegue atingir o objetivo máximo de seu departamento, tirar o foco das ações burocráticas para desenvolver e direcionar pessoas ao cumprimento dos objetivos estratégicos da companhia.

Com uma ferramenta para gestão de pessoas, a empresa tem condições de voltar seus esforços para a estruturação, utilizada pela Indra Brasil que é o gerenciamento e orientação do comportamento humano no ambiente de trabalho, promovendo a maximização de resultados e a otimização do desempenho dos funcionários.

Relacionando uma ferramenta da gestão elaborado com o objetivo de solucionar todo tipo de problema na organização temos o PDCA (Planejar, Desenvolver, Controlar e Agir), uma proposta que orienta-se de maneira eficaz e eficiente com a preparação e a execução de atividades, foi inserido no Japão no período pós-guerra por Willian Edward Deming, porém foi desenvolvido por Walter Shewhart na década de 20.

O ciclo PDCA tem por princípio tornar claro e ágil o processo relacionado a realização da gestão, começando pelo planejamento, e em seguida executa um conjunto de ações planejadas. Futuramente compara-se os resultados obtidos com a meta estipulada e, por fim,

toma-se uma ação para eliminar ou ao menos reduzir os defeitos no produto ou processo, na figura 5, a seguir é possível analisar o roteiro para a solução de problemas usando o ciclo PDCA na empresa Indra Brasil.

Figura 5 - Método PDCA na empresa Indra Brasil

PDCA	ETAPA	FASE	OBJETIVO
P	1	Identificar os problemas	Definir claramente os problemas e identificar as mudanças necessária
P	2	Priorizar	Classificar os problemas por ordem de importância
P	3	Analisar	Descobrir as causas e efeitos
P	4	Gerar alternativas	Buscar o maior número possível de sugestão de solução
P	5	Selecionar	Analisar cada alternativa e decidir qual a mais viável
P	6	Elaborar plano de ação	Elaborar bloqueio para as causas fundamentais
D	7	Treinar e implementar	Capacitar os envolvidos, estabelecer processo de aprendizagem
D	8	Bloqueio	Bloquear as causas
C	9	Controlar	Monitorar ações de melhoria
C	10	Bloqueio realizado com sucesso?	Sim, seguir com continuidade a etapa 11. Se não retornar a etapa 3
C	11	Prevenção	Previne contra o reaparecimento do problema
A	12	Padronizar	Definir método de normatização das técnicas
A	13	Reflexão e conclusão	Realizar Feedback, e realizar melhorias contínuas no processo

Fonte: Elaboração própria, 2018.

O ciclo PDCA, que tem por objetivo a resolução de problemas, onde as etapas são divididas nas seguintes classificações planejar (*Plan*) se é analisado os problemas que querem ser resolvidos, seguindo a seguinte ordem:

- Definição dos problemas
- Definição de objetivos
- Escolha dos métodos

Desenvolver (*Do*), momento de executar o que foi determinado no passo anterior:

- Treinar o método
- Executar
- Realizar eventuais mudanças

- Não procurar a perfeição, mas o que pode ser feito de forma prática
- Medir e registrar os resultados

É interessante notar que nesta fase do modelo PDCA, apesar de ser chamada de DO (fazer), não se começa realmente **fazendo** algo que vai resolver o problema, mas capacitando as pessoas que terão que atuar que arregaçar as mangas e colocar as coisas em prática. Sem o devido treinamento, a execução do ciclo PDCA certamente ficará comprometida.

Controlar (*Control*), Depois de controlar, vamos procurar agir de forma a melhorar a realização do processo.

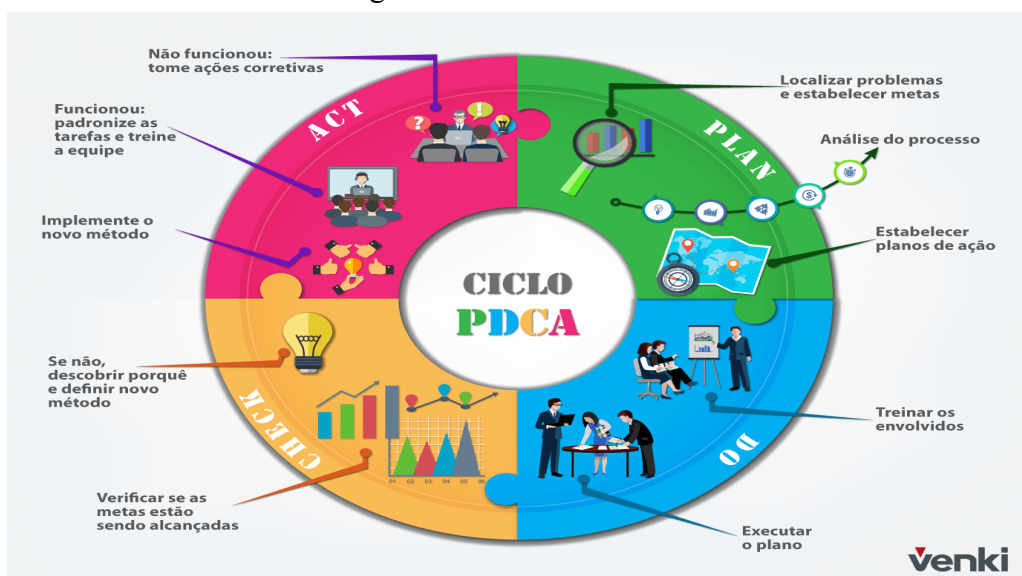
- Verificar se o padrão está sendo obedecido
- Verificar o que está funcionando e o que está dando errado
- Com as respostas, treinar o método definido

Atuar, (*Act*), nesta etapa a é o momento da ação, e realizar a aplicação e o *feedback*, com os resultados.

- Corrigir e prevenir os erros
- Melhorar o sistema de trabalho

Na Figura 6, está sendo ilustrado como esse processo das etapas acontece na prática de maneira eficiente e eficaz para chegar nos resultados com o maior aproveitamento possível, lembrando que um dos pontos a serem analisados, é o não exagero na busca de uma qualidade inatingível. É necessário a definição de padrões que possam ser alcançados e meça se a variação está de acordo com os limites aceitáveis.

Figura 6 - Ciclo PDCA



Fonte: <http://www.venki.com.br/blog/ciclo-pdca-conceito/>

8.10 DE QUAL FORMA A TECNOLOGIA REALMENTE AJUDA A GESTÃO DE PESSOAS?

A tecnologia está presente em todas as etapas da Gestão de Pessoas de forma que os aperfeiçoamentos tecnológicos têm auxiliado na tomada de decisões das organizações, desde o processo de recrutamento e seleção, até o processo de monitoramento de pessoas. A tecnologia também contribui para que a gestão de pessoas deixe de ser uma responsabilidade exclusiva do departamento de Recursos Humanos e entre no dia a dia dos gestores e líderes. Realizar consultas, propostas e apontamentos sobre salários, promoções, benefícios, treinamentos, carreira, recrutamento e outros temas está cada vez mais acessível, gerando mais autonomia e agilidade. Como cita Teixeira (2005, p. 40),

o novo mundo dos negócios é condicionado por uma série de variáveis que atuam sobre as organizações num acelerado ritmo de velocidade. Assim por sua objetividade e por sua maior pertinência, destacam-se, por seu impacto elevado: a sociedade do conhecimento, a sociedade da informação e a competitividade (Teixeira, 2005, p. 40).

Da mesma forma em relação aos colaboradores, que deixam de ir ao RH para tirar dúvidas e passam a ter mais autonomia e a fazer uso de portais corporativos e quiosques, onde as políticas, normas e procedimentos estão publicados e passam a dar mais transparência na relação com todos os níveis. O colaborador pode atualizar seus dados cadastrais, conferir seu saldo de horas, consultar sua folha de pagamento, imprimir um comprovante de trabalho ou o informe de rendimentos, solicitar a alteração de um benefício, inscrever-se num treinamento, fazer sua auto avaliação de desempenho, checar sua posição na carreira e o que precisa fazer para ascender novas posições, dentre outros. As interfaces estão cada vez mais intuitivas, facilitando o uso por pessoas sem muita intimidade com a informática, dentre estes estão os principais empregos respectivos da tecnologia que podem ser apresentados em cinco processos dos Recursos humanos como:

- Processo de agregar pessoas, onde a tecnologia facilita o recrutamento e a seleção, aumentado o raio de abrangência de candidatos e a melhor opção entre eles.
- Processo de aplicar pessoas, o qual facilita no desenho dos cargos e na avaliação do desempenho de cada colaborador;
- Processo de recompensar pessoas, e age na remuneração, avalia benefícios e serviços que podem ser oferecidos aos colaboradores, e o resultado que impacta cada aspecto;
- Processo de manter pessoas, esse serve relatórios para melhor disciplina, melhor

aplicação dos princípios de higiene, segurança e qualidade de vida e também as relações sindicais;

- Processo de monitorar pessoas, que são os bancos de dados e os sistemas de informação gerencial.

Ou seja, a tecnologia está para a Gestão de Pessoas principalmente para facilitar, mas é aplicado sempre direcionado às estratégias de cada organização, o que influencia diretamente nos resultados que cada empresa planeja para si.

E no âmbito do RH, a tecnologia possibilita que ele se torne mais produtivo e consiga gerenciar processos mais complexos do que há 30 anos. Rotinas operacionais, relatórios legais e integração com outros sistemas deixaram de ser as grandes preocupações da área.

O desafio atual é gerar e analisar informações, permitindo propor ações e acompanhar a implementação com rapidez e confiabilidade, ser parceiro do negócio para vencer os desafios de todos os setores da empresa.

A mudança é um aspecto essencial da criatividade e inovação nas organizações de hoje. A mudança está em toda a parte: nas organizações, nas pessoas, nos clientes, nos produtos e serviços, na tecnologia. A mudança representa a principal característica dos tempos modernos (CHIAVENATO, 1999, p. 406).

Uma das tendências é fazer uso das redes sociais na gestão de pessoas como: blogs para obter opiniões e checar a satisfação dos colaboradores, perfis e redes de contato para buscar feedback sobre educação, desempenho e desenvolvimento, bem como levantar informações durante o recrutamento e seleção.

O RH “tradicional” tem dado espaço a um novo RH, mais estratégico e voltado às questões de desenvolvimento pessoal, como forma de visualizar essa mudança, segundo Jones (1998 apud COSTA 2002, p. 14).

Quadro 1 - comparativo do RH Tradicional com o RH Virtual

Continua

RH TRADICIONAL	RH VIRTUAL
Uso intensivo de papel	Redução no uso de papel
As habilidades individuais são mais importantes	As habilidades no gerenciamento da Informação e no conhecimento da tecnologia são essenciais
Os arquivos de dados e disseminação de Informações são funções chave	O gerenciamento estratégico de RH é crítico
A área de RH é orientada para funções	As áreas de RH assumem papel de consultor

Quadro 1 - comparativo do RH Tradicional com o RH Virtual

RH TRADICIONAL	RH VIRTUAL	Conclusão
Uso de processos tradicionais, como: Entrevistas e avaliações face a face	Uso de recursos tecnológicos para processos, como por exemplo, testes e entrevistas online	
Os profissionais de RH reagem as inovações Tecnológicas	Os profissionais de RH são proativos e requisitam inovações tecnológicas.	

Fonte: JONES, 1998 apud COSTA, 2002, p. 14).

8.11 QUALIFICAÇÃO DO PROCESSO SELETIVO COM SOFTWARE DE GESTÃO NA INDRA BRASIL

A Empresa oferece uma oportunidade de início de carreira em um ambiente onde tecnológico, onde talento e inovação andam de mãos dadas. A Indra Brasil contribui para a tecnologia melhora nossas vidas, utilizando todas as possibilidades da Internet das coisas ou dados grandes para melhorar o sistema de saúde e as vidas de pacientes ou melhorar o bem-estar das nossas cidades; participa de projetos únicos no mundo, o trabalho na empresa proporciona a participação em equipes multidisciplinares com especialistas que o ajudarão a desenvolver todo o potencial dos colaboradores De acordo com um dos colaboradores entrevistados no dia da visita a empresa apresenta um processo seletivo que funciona da seguinte maneira.

Nosso processo de seleção consiste em vários testes: de competência, línguas, testes técnicos e de aptidão, que variam conforme o perfil. Se você for júnior ou estagiário, será necessário fazer um teste de línguas e de aptidão. Por outro lado, se você tiver experiência, os testes serão de competência, técnicos e de línguas. Após ser aprovado nos testes, haverá duas entrevistas, uma com o técnico de Captação de Talento e outra com o chefe do projeto em questão. A partir daqui é possível perceber que a Indra Brasil procura por profissionais proativos, inovadores e ávidos por aprender e participar de projetos que vão desde consultoria funcional e tecnológica até engenharia, desenvolvimento de soluções ou produção de software.

Com isso é possível perceber que essa relação de recrutamento efetuada pela Indra Brasil demonstra como a tecnologia está mudando a gestão de pessoas hoje, as empresas que trabalham diretamente com a Tecnologia da Informação, muitas vezes realizam a contratação por demanda de projetos em desenvolvimento, exigindo um conhecimento específico, cujo objetivo, é ter um profissional extremamente capacitado para desenvolver determinada função, não esquecendo de realizar projetos voltados para pessoas em busca do primeiro emprego, com isso a busca por inovação é constante e prioritária.

A partir desse ponto é perceptível que a preocupação da empresa com a qualificação profissional de um colaborador é fundamental para o desenvolvimento de determinada atividade, sempre voltada pro âmbito da tecnologia com softwares relacionados as mais diversas áreas de atuação no mercado.

8.12 SOFTWARES DESENVOLVIDOS PELA INDRA BRASIL

A Indra Brasil atua em um setor voltado para a inovação tecnológica, o que facilita a abordagem sobre o assunto relacionada a empresa, a mesma trabalha com os mais variados mercados do desenvolvimento tecnológico, além de lidar com softwares já desenvolvidos pela empresa, ela também se dedica a personalização de novos, tendo como prioridade as necessidade de cada cliente em específico. Nesse momento iremos discursar a respeito da atuação de organização em softwares já disponíveis no mercado. A organização opera no desenvolvimento de softwares no setor de transporte conforme pode ser observado na imagem a seguir na Figura 5.

Figura 5 - Softwares no setor de transporte

Mova Consulting

Planejamos e projetamos infraestruturas de transporte

Mova Collect

Promovemos inovação em métodos de pagamento e modelos de negócios

Mova Traffic

Nós construímos soluções integrais de gerenciamento e controle de tráfego

Mova Protect

Nós garantimos a máxima proteção de empresas e pessoas

Mova Experience

Acompanhamos o usuário em sua viagem e reinventamos sua experiência

Mova Comms

Nós conectamos o ecossistema de transporte com soluções de comunicação personalizadas

Mova Care

Construímos a mobilidade do futuro, garantindo os melhores resultados no presente

Fonte: <https://www.indracompany.com/es/transportes>

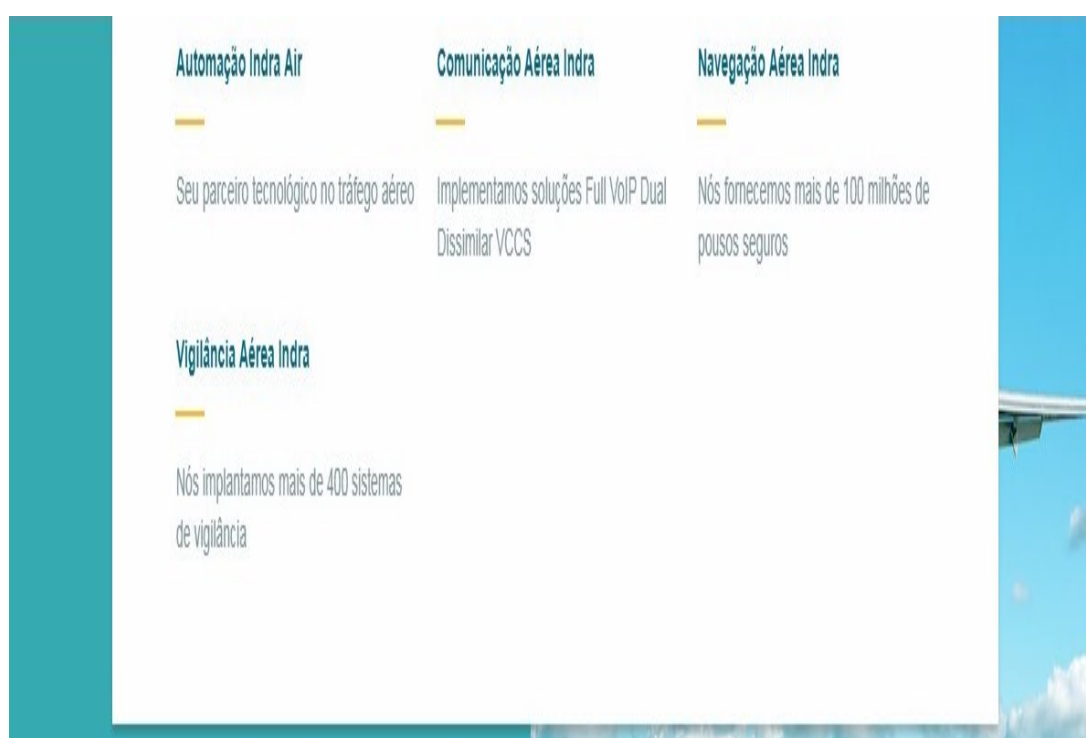


Essa imagem ilustra como projetos desenvolvidos pela instituição voltados para o transporte englobam as mais diversas características entre elas, o *Mova Consulting*, onde planejam e projetam infraestrutura de transporte; *Mova Collect* promovem inovação em métodos de

pagamento e pagamento de modelos de negócios; *Mova Traffic*, atuam na construção de soluções de gerenciamento de controle de tráfego; *Mova Project*, garantem a máxima proteção de empresas e pessoas; *Nova Experience*, acompanham o usuário em sua viagem e reinventamos sua experiência; *Nova Comms*, conectam o ecossistema de transporte com soluções de comunicação personalizadas; *Nova Care*, constroem a mobilidade do futuro garantindo os melhores resultados no presente.

Ainda no setor de mobilidade a preocupação com o conforto de seus clientes a Indra Brasil, atua na área de transportes aéreos, que poderá ser analisado na imagem a seguir na Figura 6.

Figura 6 - Atuação na área de transportes aéreos



Fonte: <https://www.indracompany.com/es/transportes>

A Indra através de seus projetos voltados a mobilidade garantem voos seguros, eficientes e rentáveis, num contexto de constante aumento do tráfego aéreo, conforme contém na figura, Automação Indra *Air* que é um parceiro tecnológico no tráfego aéreo; Comunicação Aérea Indra que implementa soluções voltadas para a conectividade, Navegação Aérea Indra, que oferece mais de 100 milhões de pousos seguros; Vigilância Aérea Indra.

A empresa no desenvolvimento de Softwares em diversas áreas do mercado, agora uma das prioridades para o setor de tecnologia envolve principalmente a preocupação com os dados e informações, Figura 7.

Figura 7 - Preocupação com os dados e informações



Fonte: <https://www.indracompany.com/es/transportes>

A imagem demonstra como acontece a contribuição da Indra Brasil no setor de Defesa e Segurança, que através de sistemas projetam soluções integradas de Defesa Aérea para vigilância e controle do espaço aéreo.

Segurança, criam tecnologia a serviço da proteção, para antecipar e enfrentar todos os tipos de ameaça; Espaços a empresa lidera o uso das tecnologias espaciais aplicadas a operações militares; Cyberdefence, gerenciam todos os tipos de ameaças por meio de soluções inovadoras de segurança cibernética; Soluções e Serviços de Treinamento, cobrem todos os níveis de simulação militar e civil; Plataformas, desenvolvem soluções confiáveis adaptadas às plataformas mais exigentes.

8.13 AS REDES SOCIAIS COMO FERRAMENTA DE RECURSOS

As redes sociais é, sem dúvidas, uma ótima ferramenta de entretenimento. Porém, empresas que enxergam estas plataformas somente como “vilãs da produtividade” de seus funcionários, acabam fechando os olhos para grandes oportunidades.

Além do relacionamento com os clientes, SAC 2.0 e a divulgação de promoções, as redes sociais podem ser muito úteis para as empresas “neste conceito consegui saber o perfil do candidato”, no que se refere ao departamento de recursos humanos. As mídias sociais podem ajudar as empresas a aperfeiçoar o envolvimento dos funcionários, acompanhar de perto os movimentos da concorrência e executar uma variedade de outras funções de RH.

As empresas podem facilmente alavancar canais de mídia social para atingir o público-alvo com ofertas de trabalho, “sem perder tempo de fazer seleção extracurricular para a área específica” envolver-se mais de perto com os candidatos e responder dúvidas sobre os processos seletivos. Uma prática de construir relacionamentos mais humanos. Em definir candidatos talentosos que realmente irá vestir a camisa da empresa. Profissionais de RH mais atentos à nova digital também estão usando a mídia social para contar a história de sua organização, usando fotos, posts, páginas *Tumblr e Pinterest*, e posts no *Twitter e Facebook*. Ao mesmo tempo, um número crescente de pessoas que procuram emprego está usando essas redes sociais para encontrar potenciais empregadores interessados.

A princípio tudo parece muito simples e correto, entretanto esse é um assunto muito mais complexo do que aparenta ser. As redes sociais possuem tantos usuários que praticamente todas as empresas as utilizam de alguma forma “para entender melhor o seu novo funcionário e/ou candidato” e desta forma utilizar como estratégia de divulgação, como um termômetro da imagem que o público tem da organização e até mesmo acompanhar as tendências e opiniões da grande massa.

E quando é o departamento de Recursos Humanos que utiliza as redes sociais para monitorar seu quadro de funcionários ou definir uma contratação?

Nos Estados Unidos, por exemplo, existe uma prática em algumas organizações, principalmente do setor público, que não se satisfazem em somente olhar o perfil do candidato nas redes sociais, elas chegam a pedir que a pessoa acesse a página durante o processo seletivo para que o avaliador tenha acesso a todas as informações. Já aqui no Brasil temos companhias que exigem que o funcionário recém-contratado assine um termo garantindo que não fará qualquer reclamação da empresa nestes meios “onde a empresa não ficará exposta na mídia por qualquer coerência”. Pesquisa realizada pela AVG Technologies com 230 profissionais de Recursos Humanos descobriu que 50% deles levam em consideração o que os candidatos postam nas redes sociais antes de definir uma contratação. O assunto é polêmico e vale a discussão. De um lado encontramos o usuário “expõe sua vida social e afetiva a todos” que defende sua liberdade para publicar qualquer tipo de conteúdo de sua vida pessoal. Do outro lado temos os gestores de Recursos Humanos que acreditam que analisar as redes sociais “tendo ciência que será ou não bom funcionário para a empresa” é uma maneira de conhecer melhor o candidato e verificar se ele se adequa ao perfil da empresa. Entendo que o caminho certo é encontrarmos um equilíbrio entre ambas as partes, ou seja, o gestor deve desvincular e respeitar ao máximo a vida pessoal de um funcionário, desde que o conteúdo não prejudique a imagem da empresa. Faz-se necessário entender que o profissional está ali para desempenhar determinada função e que recebe um salário

“tendo ou não metas” de acordo com os resultados que apresenta, por isso a avaliação de cada um deve ser baseada no desempenho de suas funções.

A comunicação por si só já é uma estratégia de retenção de talentos, as ferramentas tecnológicas têm um papel importante, entretanto ela possibilita ao ser humano adquirir conhecimento e facilita as organizações na escolha de profissionais qualificados. A área de recursos humanos no uso das redes sociais tem por finalidade melhorar a comunicação entre os funcionários, ela permite conhecer o talento de um excelente profissional que não seria visível se não fosse a exposição nas redes sociais. “O recrutamento online permite o acesso a grande quantidade de informações de potenciais candidatos por um custo reduzido quando comparado às divulgações tradicionais em jornais e revistas” (LIEVENS; CHAPMAN, 2009).

As empresas por meio das redes sociais vêm aderindo a prática de monitorar os candidatos que estão disputando uma vaga no processo seletivo, essa é uma forma de avaliar e conhecer os candidatos, com tudo a área de RH consegue um leque de informações sobre os candidatos.

Para muitas empresas, o recrutamento e a seleção se tornaram ferramentas essenciais para o alcance de uma direção estratégica, continuidade de inovação, crescimento no mercado e garantia da vantagem competitiva e da alta performance nos negócios. Isso porque atrair e selecionar funcionários significa identificar e adquirir conhecimentos, habilidades e competências requeridas para alavancar o desempenho organizacional (STOREY; WRIGHT; ULRICH, 2009).

8.14 COMO A GESTÃO DE PESSOAS UTILIZA A TECNOLOGIA PARA OBTER RESULTADOS NA INDRA BRASIL?

A gestão de pessoas da Indra Brasil utiliza as ferramentas Tecnológicas que otimiza o trabalho e a automação das atividades burocráticas, trazendo possibilidade para um maior controle e organização de processos, reaproveitando informações e reduzindo trabalho. A Tecnologia na Gestão de Pessoas da Indra Brasil permite uma descentralização controlada da informação, fazendo com que os gestores de diferentes áreas tenham acesso a dados importantes sobre sua equipe, com essa medida, a tomada de decisão se torna muito mais eficiente. Facilita também a comunicação com a corporação, garantindo a publicação de informações que facilitam a comunicação entre gestores e equipe, tornando a interação mais efetiva. Por falar em efetividade, essas ferramentas que a tecnologia oferece facilitam a geração e análise rápida de informações, o que fornece a tomada de decisões rápida e confiável trazendo um melhor resultado

para a empresa.

Os Softwares proporcionam ao RH o vasto acesso a informações, permitindo um acompanhamento minucioso desde o momento da contratação até as avaliações referentes ao seu desempenho atual, assim o RH da Indra Brasil consegue verificar os procedimentos realizados pelo funcionário, identificar a competência que ainda pode melhorar e propor ações que favorecem o desenvolvimento do colaborador, fazendo com que ele possa atingir o objetivo máximo de seu departamento, com as ferramentas adquiridas a tecnologia traz pra empresa condições de voltar seus esforços para a estruturação, gerenciamento e orientação do comportamento humano no ambiente de trabalho, promovendo a maximização de resultados e a otimização do desempenho dos funcionários.

8.15 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Tecnologia na Gestão de Pessoas tem agregado valor ao negócio, ajudando os departamentos a ser mais eficiente e eficaz. O estudo de caso proporciona ao pesquisador a experiência de constatar que essa revolução está crescendo cada vez mais e sendo colocada em prática nas organizações. O trabalho desenvolvido procurou demonstrar a importância da tecnologia e os benefícios trazidos para os colaboradores, através do uso no processo de recrutamento e seleção, entre outros. Com o uso dessas informações a organização tem mais acertos e mais agilidade na contratação de um profissional, tornando-a mais desenvolvida e poupando retrabalho. Pode-se concluir que, os benefícios da tecnologia identificados no processo de Gestão de Pessoas nos trazem maior eficácia e eficiência, redução de custos, agilidade e inovação. Como desvantagem está a impessoalidade, apesar da utilização da tecnologia, o diálogo presencial é importante para compreender o perfil comportamental, a experiência e habilidade dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A. Comércio eletrônico: benefícios e aspectos de sua aplicação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 52-63, jan./mar. 1998.

BRÁULIO LALAU. O impacto da tecnologia na gestão de pessoas. Disponível em: <<https://www.mundorh.com.br/o-impacto-da-tecnologia-na-gestao-de-pessoas/>>. Acesso em: 16 out. 2018.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MCCORMICK, S. **The virtual HR organization**, *Management Accounting*, v. 80, ISS: 4, p. 48-51, out. 1998.

VENKI. **Ciclo PDCA**: Conceito determinante na melhoria de processos. Disponível em: <<http://www.venki.com.br/blog/ciclo-pdca-conceito/>>. Acesso em: 28 out. 2018.

9 AS TEORIAS GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO E SUAS COLABORAÇÕES E ASPECTOS PARA AS ORGANIZAÇÕES DO SÉCULO XXI

Adrielle Rocha
Ana Paula Brito dos Santos
Ana Verena Silva
Fernanda Barreto
Geovania Gomes Moreira
Marcely Ribeiro
João Gabriel V. Nascimento
Natalia Isis
Otávio Pedro Alexandrino D. Santos

RESUMO

Pretende-se neste artigo abordar aspectos teóricos que norteiam a administração científica e a escola das relações humanas e suas colaborações para as organizações do século XXI. Das quais, mediante levantamento a partir da revisão erudita foi possível construir um modelo subdividido em 8 tópicos que correlacionam aspectos teóricos, aos atuais presentes no cotiadio empresarial. Como epicentro a revolução industrial e seus impactos ambientais, em conjunto com as teorias, da administração científica, interpretado por Frederick Taylor e seus principais aspectos constituintes como, a pesquisa e busca pela eficiência, além do fordismo e suas técnicas de produção, em consonância com a escola das relações humanas de George Elton Mayo e, suas contribuições com a área de recursos humanos e o seu objetivo de compreender e refletir, a importância dos recursos humanos dentro das organizações, com o foco de demonstrar como essas teoria , acolitaram para a evolução do recurso mais valioso – o capital humano. Quanto à metodologia, pode-se dizer que é julgada como descritiva, aplicada e bibliográfica. O levantamento bibliográfico foi baseado em Chiavenato, Idalberto Introdução á teoria geral da administração/6. ed. – Rio de Janeiro: Campus 2000, e em Chiavenato, Idalberto, Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações/3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 -, e artigos da internet como também dos conteúdos decorrentes do aprendizado absorvido e aplicados em aula e os litígios na equipe de trabalho com a ajuda do tutor presencial. Dentro dos aspectos que podemos destacar na conclusão desse trabalho foram às contribuições dos grandes teóricos que foram importantes para melhor entender o campo da administração dentro das organizações.

Palavras-chave: Revolução Industrial. Administração Científica. Fordismo. Escola das Relações Humanas.

ABSTRACT

This article intends to address the theoretical aspects that guide the scientific administration and the school of human relations and their collaborations for organizations of the 21st century. From a survey based on the scholarly revision, it was possible to construct a model subdivided into 8 topics that correlate theoretical aspects with those present in the business quotient. As an epicenter of the industrial revolution and its environmental impacts, together with the theories of scientific management, interpreted by Frederick Taylor and its main constituent aspects such as research and pursuit of efficiency, besides Fordism and its production techniques, in line with the human relations school of George Elton Mayo, and his contributions to the area of human resources and his goal of understanding and reflecting the importance of human resources within organizations, with the focus of demonstrating how these theory, of the most valuable resource - human capital. As for the methodology, it can be said that it is judged as descriptive, applied and bibliographical. The bibliographic survey was based on Chiavenato, Idalberto Introduction to general management theory/6. ed. - Rio de Janeiro: campus 2000, and in Chiavenato, Idalberto, Management of people: the new role of human resources in organizations/3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 - and articles from the Internet as well as the contents derived from the learning absorbed and applied in class and the disputes in the work team with the help of the tutor face-to-face. Within the aspects that we can highlight in the conclusion of this work were the contributions of the great theorists who were important to better understand the field of the administration within the organizations

Keywords: Industrial Revolution. Scientific Administration. Fordismo. School Of Human Relations.

9.1 INTRODUÇÃO

Com o surgimento do meio social de acordo com o avanço humano, as instituições estão a cada dia se familiarizando com o seu ambiente externo. Este ambiente antes ignorado pelos primórdios industrialistas e mecanicistas, hoje é um dos fatores preponderantes para a relação direta com seus clientes e colaboradores, como relata Gary Hamel,

Há três tipos de empresas: Empresas que tentam levar os seus clientes onde eles não querem ir; empresas que ouvem os seus clientes e depois respondem às suas necessidades; e empresas que levam os seus clientes aonde eles ainda não sabem que querem ir¹

É de fundamental importância pesquisar sobre as áreas do conhecimento histórico da administração para que possamos obter informações e conceitos sobre os pensadores que objetivaram tais formulas. O objetivo desse trabalho é descobrir os meios, métodos e consequências dos impactos das teorias gerais da administração e correlatar criticas as teorias e como elas coadjuvaram para o supedâneo das empresas atuais.

Este artigo está dividido em 8 seções baseados no tema já citado anteriormente que é as teorias gerais da administração e suas colaborações e aspectos para as organizações do século XXI, a qual relaciona aspectos recorrentes nos dias atuais como: a ergonomia e o exoesqueleto e sua correlação com a análise do trabalho dos estudos de tempos e movimentos, e a fadiga humana estudada por Taylor, além da 1º fase da experiência de hanthorne e o ambiente de trabalho, e aspectos atuais como a Cipa nas empresas; estas serão umas das linhas de pesquisas que serão discursadas neste artigo.

Os principais resultados obtidos mostraram a busca da excelência e ênfase, objetiva de Taylor na tarefa e suas consequências, para avaliar as instituições e procedimentos da equipe de trabalho braçal, que para desenvolver, precisava renovar, criar maneiras dinâmicas, melhorar o desempenho já adquirido, um dos seguidores e precursores da administração científica é Henry Ford o idealizador da implantação do marketing 1.0, através da produção igualitária. Uma das principais bases das teorias de Mayo que serão abordadas neste artigo é como ela conseguiu adequar processos internos e relacionar melhor com seus objetivos de trabalho, psicológicos e pessoais. Outro aspecto é a símile destas teorias na eficiência refere-se a como fazer o que tem para ser feito, ou seja, valores.

¹ Professor Estratégia e Gestão Internacional da London Business School.

a eficiência é uma relação técnica entre entradas e saídas. Nesses termos, a eficiência é uma relação entre custos e benefícios, ou seja, uma relação entre os recursos aplicados e o produto final obtido: é a razão entre o reforço e o resultado, entre a despesa e receita, entre o custo e o benefício resultante (CHIAVENATO, 2000, p. 177).

9.2 A REVOLUÇÃO INDUSTRIAL E SEUS IMPACTOS AMBIENTAIS PELO USO DO CARVÃO

A revolução industrial se caracteriza simploriamente pela criação da máquina a vapor, em consonância com a substituição da tração animal ou pela força do homem pelo potencial da máquina, onde a mesma dita o ritmo de trabalho. A revolução industrial se subdivide em duas partes, que são a primeira revolução industrial, ou a revolução do carvão e do aço que ocorreu de 1784 a 1870, limitada a somente preponderância europeia, o seu principal objetivo era a busca pelo aperfeiçoamento das máquinas a vapor. Enquanto a segunda revolução industrial ou a revolução do aço e da eletricidade ocorreu de 1870 a 1914, onde adveio a invenção do motor a combustão em 1873.

Sabe-se que a revolução industrial, trouxe uma gama de transformações sociais tanto positivas quanto negativas como: a inserção da mulher no mercado de trabalho, o trabalho infantil, as organizações capitalistas, além dos impactos ambientais pelo uso exacerbado do carvão. Vale salientar que a Inglaterra foi a principal vanguardista do uso do carvão, devido as suas vastas reservas deste minério, o que fez dela uma das principais pioneiras do uso, e exploração em massa deste recurso para fins industriais, o carvão mineral era utilizado como a nascente de geração de energia para o fluxo das engrenagens maquinarias. O que não foi levado em conta foram os impactos da combustão deste minério no meio ambiente, que libera assim um dos gases mais corrosivos a camada de ozônio o dióxido de carbono (CO₂). Talvez por não haver nenhum interesse nas questões de impactos ambientais, que interferem diretamente na qualidade de vida do ser humano, isso pode ser levado em conta devido ao início da era em que a eficiência e maximização da produção são os fatores essenciais da sociedade.

O carvão mineral é muito poluidor, pois apresenta substâncias chamadas de sulfetos (como a pirita) que podem reagir quimicamente com o ar ou água (por causa da presença de oxigênio), e forma substâncias como o ácido sulfúrico e sulfúrico e sulfato ferroso que vão para o subsolo e para o lençol freático (água subterrânea), contaminando solos, rios e lagos. A queima do carvão também libera substâncias que provocam poluição atmosférica, como fuligem, chuvas ácidas além de contribuir para o efeito estufa (PAREJO, 2006).

Atualmente este mineral continua, em larga escala de utilização principalmente na produção de energia através das termo elétricas, e as siderúrgicas, os maiores exploradores deste combustível fóssil são: os Estados Unidos, Rússia e a China, sendo que nos EUA as siderúrgicas são responsáveis por boa parte de seu potencial elétrico, não é em vão que este país esta em segundo lugar no ranking dos países mais poluidores do mundo, através da emissão principalmente de CO₂.

Foi anunciado em 2017 pelo presidente Donald Trump, a saída dos Estados unidos do acordo de Paris a qual intitula o objetivo em comum com vários países do mundo da redução da temperatura do planeta.

A decisão de Trump pode ter sérias consequências para o cumprimento das obrigações previstas pelo tratado por parte de outros países e, mais em geral, sobre a condição climática do planeta, considerando que o aquecimento global é um fenômeno que já está ocorrendo e que todos os anos perdidos na luta contra esse fenômeno aumentam o risco de provocar efeitos irreversíveis sobre o clima. Segundo levantamentos realizados por várias universidades e centros de pesquisa de diferentes países do mundo, a saída dos EUA do Acordo de Paris acrescentaria 3 bilhões de toneladas de dióxido de carbono (CO₂) emitido por ano na atmosfera, aumentando a temperatura da Terra entre 0,1° e 0,3° C até o final do século.²

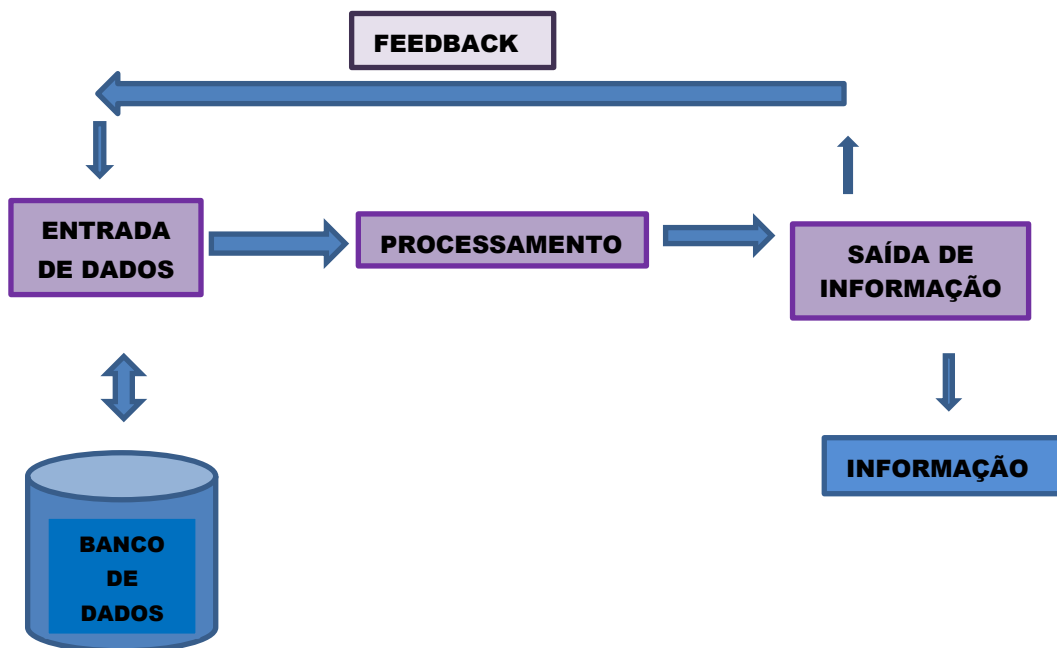
9.3 A RACIONALIZAÇÃO DO TRABALHO E O USO DAS ÁREAS DE TI NAS EMPRESAS ATUALMENTE

A administração científica, apresenta uma linha de pesquisa totalmente atomista e mecanicista, ou seja, de que tudo é matéria ou produção, o líder desta teoria é Frederick Taylor, engenheiro que tinha suas linhas de pesquisas focadas totalmente na eficiência, indo em busca de maneiras a fim de maximizar cada vez mais suas produções e elidir toda e qualquer forma de desperdício. O mesmo buscava apresentar a administração como ciência, ou seja, racional como retrata Chiavenato (2000) essa tentativa de substituir métodos empíricos e rudimentares pelos métodos científicos recebeu o nome de organização racional do trabalho (ORT). Isso parte do principio de que o funcionário é um ser indolente, o mesmo não tem capacidade, nem formação, nem meios para analisar cientificamente seu trabalho e estabelecer racionalmente o método ou processo mais eficiente.

A tecnologia da informação, hoje em dia é um dos ganchos principais para o administrador do século XXI, onde o mesmo consegue informações concretas sucintas para a tomada de decisão, através de softwares que transmitem informações em tempo real, sobre o

² Portal G1. Disponível em: <https://g1.globo.com/natureza/noticia/trump-anuncia-saida-dos-eua-do-acordo-de-paris-sobre-mudancas-climaticas.ghtml>

mercado, tanto locais como internacionais, isso pode ser estabelecido através da rede *wan* ou a *wan wide área network*, permite uma cobertura ilimitada para as taxas de transmissão, e portabilidade, a mesma permite ao administrador uma cobertura ilimitada como já foi citado, além de oferecer uma análise em tempo real sobre a volatilidade do mercado de ações, o que comparado com as décadas de 70 a 90 essa portabilidade era inexistente, sendo limitada as redes mainframes. Os três componentes de um sistema de informação são



Onde a entrada de dados refere-se a correspondência de um atributo, característica ou propriedade que, sozinho, não tem significado. E processamento refere-se a organização e agrupamento dos dados isolados, em consonância com a saída de informação que refere-se ao conjunto de dados presentes em um contexto, entregue ao administrador. Entre entrada processamento e saída ainda possui o termo feedback, onde o qual apresenta a definição de meios de controle ou a retroalimentação do sistema.

Atualmente um dos principais meios de auxílio a empresa para atingir seus objetivos principais são manter as formas de eficiência e eficácia é a área de tecnologia da informação. Existe uma variação entre os métodos dos indicadores de eficiência e eficácia a diferença dos métodos é que recorrente a eficácia ela se responsabiliza por estabelecer um liame de resultados adquiridos e os resultados almejados: a eficácia refere-se ao resultado ou seja possui a preocupação com os fins afim de fazer as coisas necessárias. Enquanto a eficiência refere-se a fazer corretamente as coisas, ou seja, possuía a preocupação com os meios, além da ênfase nos métodos e procedimentos.

Podemos dizer que eficiência é ser eficaz usando o mínimo possível de recursos, tem foco no processo e nos recursos aplicados, visando, por exemplo, reduzir custos. Já a eficácia tem foco no produto, no resultado obtido, podendo trazer como benefício um lucro maior. Essas medidas de racionalização dos meios de administração e produção incluem os chamados indicadores de desempenho de processos que auxiliam todas as bases dos organogramas institucionais, além de oferecer aos colaboradores da empresa um desempenho real dos processos. Existem uma gama de indicadores de acordo com o grau de necessidades de cada empresa entre os mais recorrentes estão: Indicadores de Capacidade, Indicadores de Produtividade, Indicadores de Qualidade, Indicadores de Lucratividade, Indicadores de Rentabilidade, Indicadores de Competitividade, Indicadores de Efetividade, Indicadores de Valor do produto.

Dentre as principais vantagens do sistema de informações para as empresas são:

- vantagens competitivas no quesito midiático;
- maior relacionamento entre cliente, fornecedores e a empresa;
- controle de informações sobre o estoque ou a matéria prima, exemplo: data de validade, quantidade, lote, tipos de mercadorias presentes;
- Disponibilizam a informação que o gestor necessita sobre cada etapa do processo;
- Proporcionam maior exatidão na tomada de decisão pelo gestor;
- Tem por objetivo trazer mais eficiência e eficácia aos processos;
- Trazem mais rapidez, melhor compreensão e transparência ao se divulgar resultados;

9.4 ERGONOMIA X TAYLORISMO, COM A CORRELAÇÃO COM O EXOESQUELETO

Frederick Winslow Taylor era um engenheiro mecânico, talvez por isso apresenta-se suas linhas de pesquisas, totalmente exatas Taylor Criou Várias Bases:

Análise do trabalho e estudo de tempos e movimentos: a qual estuda cortes de gastos desnecessário de energia. Parte do principio da analise e pesquisa do trabalho resultado das subdivisões de todos os movimentos necessários para a efetuação de cada tarefa.

- Cortes de gastos desnecessários de energia;
- Acabar com qualquer desperdício de tempo.

Taylor Considerava no trabalho que os operários não possuíam capacidade, nem formação para analisar o seu trabalho, muitas insatisfações surgiram com a rigidez desta produção. Dentre características negativas estão:

- Punição por metas não atingidas;
- Ritmo de trabalho ditado pelas máquinas;
- Fadiga decorrente dos movimentos repetitivos;
- Problemas físicos com a decorrência de doenças ocupacionais e psicológicos.

9.4.1 Ergonomia

A ergonomia auxilia no desenvolvimento de técnicas aplicadas regras e normas a fim de organizar o trabalho. Mas possui métodos humanizados diferentes dos apresentados por Taylor, onde o funcionário era uma mera peça de engrenagem, e apenas um objeto de produção.

As principais características da ergonomia são:

- Produtividade da empresa;
- Qualidade do produto;
- Condições de trabalho;
- Qualidade de vida dos trabalhadores.

Os principais objetivos apresentados pela ergonomia são: eficiência, segurança, e conforto esses conceitos partem do conceito da higiene do trabalho conceito que será trabalhado no decorrer deste artigo.

9.4.2 Exoesqueleto na indústria 4.0

O Exoesqueleto é uma nova série de iniciantes para a melhoria das condições ergonômicas dos operários, como os ganchos giratório, braço mecânico, partnes, talha, dentre várias outras. É também uma parte do conjunto de estratégias para integração das unidades da indústria 4.0, juntamente com o desenvolvimento de novas tecnologias conectadas a internet. O exoesqueleto auxilia principalmente nas reduções das doenças ocupacionais mais comuns presentes no cotidiano empresarial que são Lesões por esforços repetitivos (LER) e Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT), essas lesões são as mais decorrentes nas causas de afastamento permanente ou intermediário. Parte do principio da ergonomia aos trabalhadores, são estabelecidas através de meios afim de oferecer segurança e conforto, principalmente por atividades repetitivas, e pela permanência de posições permanentes por longas horas.

Atua como um suporte de cadeira, este tipo de exoesqueleto melhora a postura dos trabalhadores e oferece alívio na realização de tarefas de montagem que exigem agachamento ou permanecendo em outras posições que podem afetar a saúde das pessoas. Além disso, a estrutura de apoio da perna pode transformar a posição prolongada em sessão e, assim, melhorar o conforto e a flexibilidade das condições de trabalho (FREIRE, 2017).

Figura 1 - Exoesqueleto na indústria 4.0



Fonte: FREIRE, 2017.

Os altos investimentos nessas tecnologias estão se tornando cada vez mais recorrentes e necessários. Mais de 80 mil dólares foram investidos na aquisição dos exoesqueletos, incluindo os novos conjuntos que serão implantados na fábrica de motores de campo largo.³ A indústria 4.0 nada mais é do que a 4ª revolução industrial a qual engloba métodos da tecnologia da informação, para aperfeiçoar seus métodos institucionais. Esta possui nove pilares constituintes, conforme apresentado na imagem abaixo:

Figura 2 - Pilares da indústria 4.0



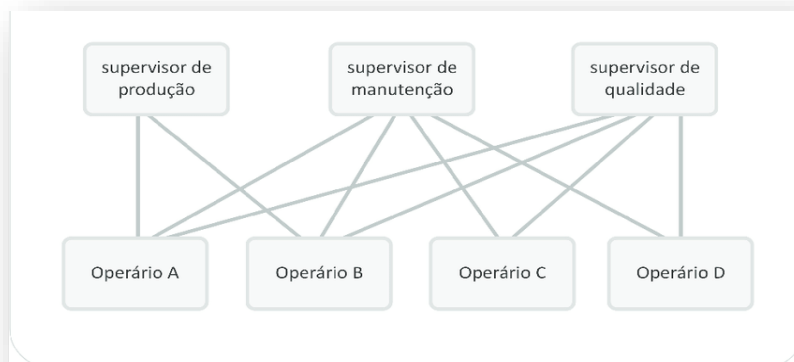
Fonte: UNI FACENS, 2018.

³ SCHNEIDER, 2018.

9.4.3 Estrutura funcional

Estrutura Funcional é responsável por dividir os departamentos de uma empresa com base nas funções e áreas de conhecimento. A estrutura funcional surgiu em oposição a estrutura linear. Na concepção atual ela guarda o princípio de especialização proposto por Taylor, onde cada chefia possui amplo domínio sobre determinada área de sua especialização. Essa concepção trouxe muitas críticas, pois se argumenta que um operário não pode subordinar-se a dois ou mais chefes. Apesar disso, o tipo funcional de Administração foi uma revolução e, mais do que isso, uma previsão notável, na época, do rumo que os problemas administrativos e empresariais haveriam de tomar com a crescente complexidade das empresas.

Figura 3 - Organograma da supervisão funcional



Fonte: Adaptado de Chiavenato, 1987.

Apresenta as seguintes características:

- Ênfase na especialização: cada órgão ou cargo contribui com sua especialidade para a organização.
- Descentralização das decisões: São delegadas aos órgãos ou cargos especializados que possuam o conhecimento necessário para melhor implementá-las.
- Linha diretas de comunicação: as comunicações entre órgãos ou cargos existentes são efetuadas diretamente. crítica que Fayol fez a Taylor sobre a supervisão funcional O mecanismo de abordagem restringiu-se a tarefas e fatores do operário como um arranjo rígido e estático de peças.
 - A superespecialização que robotiza o operário, privando o operário da satisfação do trabalho e violando a dignidade humana.
 - Visão microscópica do homem, tomando

- O isoladamente e como um apêndice da maquinaria industrial
- Ausência de comprovação científica de suas poucas pesquisas e experimentação científica para comprovar suas teses
- Abordagem incompleta da organização, ignorando a vida social interna dos participantes da organização.

Aspectos Positivos: O aumento de níveis de produtividade, os desenhos de cargo e tarefas trouxe redução de custos dentro do processo produtivo, com eliminação de gastos desnecessários, com as constantes inspeções.

Aspectos negativos: o modelo inadequado de Taylor, enfatizava a ignorância de fatores sociais e a exploração dos trabalhadores (CHIAVENATO, 2000).

A supervisão funcional, faz um encadeamento com a organização linear, frequentemente utilizada pelas micro e pequenas empresas (MPs), a organização funcional possui uma autoridade linear ou única, onde cada subordinado reporta-se única e exclusivamente ao seu superior, e recebe ordens exclusivamente dele e reporta-se exclusivamente a ele. Dentre as outras características decorrentes destes sistemas estão:

- linhas formais de comunicação- as comunicações são lineares e formais, limitadas exclusivamente às relações formais descritas no organograma
- centralização das decisões, existe uma autoridade máxima que centraliza todas as decisões e o controle da organização.
- possui aspecto piramidal

Atualmente no Brasil as meps correspondem a 98% do mercado empresarial brasileiro, hoje esta rede é de suma importância para o desenvolvimento econômico nacional. essa espécie de departamentalização embora apresente como característica principal, uma estrutura organizacional centralizada, este método de administração, permite total supervisão e gerencia mais próxima dos seus funcionários, além de permitir maior facilidade de implantação, apesar de possuir rigidez e inflexibilidade da organização linear, dificultando a inovação e adaptação da organização a novas situações externas. Esses aspectos contribuem de maneira considerável para um dos motivos da falência das meps, que atualmente possuem altas taxas de anomalia no Brasil, decorrentes principalmente da falta de planejamento de suas estruturas e da ausência de métodos para a inovação e da supressão de adequação de transição estrutural de micros ou pequenas empresas para medias, o que poderia ser corrigido com métodos de maior participação de seus funcionários, como pode ser percebido com a concepção da organização linha-staff.

9.5 O FORDISMO E SUAS RELAÇÕES COM O MARKETING 1.0

O fordismo se caracteriza pelas medidas de produção em massa ou em série, em menos tempo, além da busca pela redução dos meios de produção. Os principais objetivos de Ford eram, a padronização dos seus produtos, e maximizar seus processos afim de oferecer um preço de mercado acessível a todas faixas da sociedade americana. Ford foi um pioneiro da inovação dos métodos de trabalho, a qual inclui a gerencia do seu capital de giro, ou seja, as matérias primas, através da produção desta, ate o carro finalizado, além de um organograma de concentração vertical, que inclui ainda a concentração horizontal, por intermédio de uma rede de agencias próprias. Essas medidas levaram a fabrica Ford em meados de 1926, um campo de 88 fabricas e empregava uma media de 150.000 pessoas, o que gerou a produção de cerca de 2.000 por ano (CHIAVENATO, 2000).

Esses processos foram idealizados a partir da implantação do marketing 1.0, que caracteriza-se pela ênfase total no produto, pois é bem mais simples a produção de único modelo de produto com mesmas proporções e cores unilaterais. Isso pode ser observado a partir da seguinte frase dita por Ford a qual relata: “Qualquer cliente pode ter o carro da cor que quiser, desde que seja preto”. Entretanto com o decorrer dos anos da crise americana de 1929 houve uma queda da Ford tanto de mercado quanto financeira, revelando assim um dos seus principais aspectos negativos, a sua linha de montagem de produtos totalmente similares ou idênticos. A qual abriu espaço para outras montadoras de veículos, as mesmas investiram em novos meios de produção, de gestão, com novos modelos e cores variadas, com o exemplo deste novo mercado a Ford iniciou um novo partido de rede de produção, assim dessa forma conquistou uma nova gama de mercado, com seus clientes, que queriam muito além de um produto eficiente, eles queriam uma maior variedade, indo para a partida do marketing 2.0.

O marketing exerce uma relação direta com o dia a dia e preceitos da sociedade, com o advindo da globalização e a inclusão das redes sócias, cada vez mais recorrentes no dia a dia da sociedade, um dos principais recursos utilizados pelo marketing atualmente, são as mídias sociais que exercem uma maior amplitude midiática, para marcas ate então não reconhecidas pelos consumidores. Vivemos na atualidade no marketing 3.0 que exerce não somente o foco total no consumidor, mais inclui também, interesses diretamente ligados nos valores e no espirito humanizado, além das questões sociais de inclusão marketing 3.0 está dividido em um tripé que inclui a era da participação, a era do paradoxo da globalização e a era da sociedade criativa. Atualmente as empresas estão indo para esta partida dos valores, com o novo foco na sustentabilidade, embora na maioria das vezes seja apenas uma maneira de instituições que

sempre foram consideradas, umas verdadeiras devastações ambientais, reconhecidas por seus impactos ambientais na maioria das vezes não reversivos, consigam através de propagandas maquiari e manipular a realidade de seus reais objetivos. Embora algumas empresas busquem realmente não só a visão de ser mais sustentável, mas também apresente perspectivas reais de preocupação das taxas de impactos no ambiente, isto pode ser constatado na mineradora Vale do Rio Doce que esta na meta de 0% de degradação ao meio ambiente, que na sua pluralidade empreende em maneiras de mudar o modo como ela é visualizada, pois os métodos de mineração são amplamente conhecidos por seus malefícios tanto ao ambiente minerado tanto ao funcionário que opera a produção.

9.6 1ª FASE DA EXPERIÊNCIA DE *HAWTHORNE*

A abordagem humanística da administração ou a escola das relações humanas se caracteriza pela mudança da ênfase antes denotada por ser totalmente atomista e mecanicista conceito filosófico de que algo funciona de forma mecânica, isto é, como uma máquina, obedecendo a relação de causa e efeito. Com o advindo da abordagem humanística ouve a interpelação de um novo aspecto institucional, a psicologia organizacional que destaca a importância dos recursos humanos e gestões humanas dentro das organizações, com o foco de demonstrar a evolução das corporações pela valorização do recurso mais valioso – o capital humano.

Essa teoria foi difundida por George Elton Mayo, médico que trouxe a psicologia como forma de entender os aspectos comportamentais dos funcionários que interferem de maneira significativa na produção e na interação social com os demais.

A experiência de *hawthorne* foi realizada através de dois grupos de operários que realizavam o mesmo trabalho e em condições similares a qual: um grupo de observação trabalhava sob intensidade de luz variável, em contrapartida o grupo de controle tinha a intensidade constante. O objetivo era constatar a resultância da iluminação sobre o fator produção. Não houve constatação de concomitância direta sobre ambas as variáveis, entretanto, ocorreu a asseveração do desapontamento, dos funcionários sobre o isolamento, o que indagou os fatores psicológicos, onde os operários refilaram as experiências conforme seus aspectos privados, ou seja reagem de uma maneira de que conforme o aumento da intensidade da luz eles se instigavam a produzir mais, de forma inversa ocorria com a redução da frequência luminosa do ambiente. O que comprovou a relação entre o fator psicológico sob o fator fisiológico, isto é, a eficiência é acometida por condições psicológicas. Os fatores

psicológicos constatados na pesquisa foram descartados por no momento os responsáveis não acharem de valor importante, para o relatório da experiência realizada.

A investida desta experiência se caracteriza pelo ambiente da empresa, ou seja, a higiene do trabalho a qual interfere de maneira direta no cotidiano do funcionário, como relata Chiavenato (2010).

As pessoas passam a maior parte dos seu tempo na organização em um local de trabalho que constitui seu habitat. O ambiente de trabalho se caracteriza por condições físicas e materiais e por condições psicológicas e sócias de um lado, os aspectos ambientais que impressionam os sentidos e que podem afetar o bem-estar físico, a saúde e integridade física das pessoas. De outro lado, os aspectos ambientais que podem afetar o bem-estar psicológico e intelectual, a saúde mental e a integridade moral das pessoas. De um lado, a higiene e segurança do trabalho e, de outro, a qualidade de vida na organização (CHIAVENATO, 2010, p. 470).

9.6.1 CIPA nas empresas e a higiene do trabalho

CIPA é um órgão importante de linha-staff que auxilia a empresa sobre aspectos importantes da segurança do trabalhador, em seu meio organizacional. CIPA significa Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e é um comitê constituído de funcionários da empresa, que exerce a prevenção de acidentes e doenças relacionadas ao trabalho. Esta Comissão possui o grau de exigibilidade obrigatória para todas as instituições, tanto pública como privada. A CIPA não viabiliza o seu trabalho unilateralmente. Todos os funcionários têm papel fundamental para o funcionamento desta comissão. É necessário que se exerça o diálogo entre funcionários, CIPA e as empresas para que ambas em comum objetivo busque por melhorias para as determinadas soluções sobre os trabalhos realizados.

A CIPA tem por objetivo, analisar as conjunturas de riscos nas atmosferas de trabalho e alcançar maneiras de refrear estes aspectos. Todavia, o desígnio da CIPA é obter conjecturas a fim de guardar a saúde e integridade física dos colaboradores e os solícitos da empresa, reprimindo todos os possíveis acidentes e doenças adquiridas pelo trabalho a ser realizado.

A CIPA é composta por representantes do empregador e dos empregados, em ressalva as alterações disciplinadas em atos normativos para setores econômicos específicos, de acordo com a norma regulamentadora 5 (NR5).

Os representantes do empregador são indicados por ele, enquanto os representantes dos empregados são eleitos através de uma eleição feita na própria empresa. Os membros eleitos têm um mandato de um ano e é permitida uma reeleição.

O membro da CIPA deve dividir seu tempo de trabalho entre sua real função e o trabalho voluntário de prevenção. Reuniões mensais para que os trabalhadores possam apontar eventuais problemas de segurança do trabalho devem ocorrer. Assim é possível buscar soluções com o empregador ou com o setor de segurança do trabalho da empresa.

Além disso, o Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT) auxilia a CIPA em relação à prevenção de acidentes e doenças ocupacionais. Os membros da CIPA possuem diversas atribuições, expostas na NR5. Confira as principais. As obrigações do cotidiano institucional da CIPA são:

- Discernir os riscos dos mecanismos de trabalho, e compor o mapa de riscos, com a cooperação da massa de servidores com o apoio do Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT).
- Instituir o delineamento de trabalho que permita a atuação profilática na resolução de problemas de segurança e saúde no trabalho.
- Proceder, frequentemente, verificações nos âmbitos e condições de trabalho com o meio de averiguar possíveis conjunturas que possam deslocar ameaças a saúde e segurança dos servidores.
- Associar-se, com o SESMT, onde dispuser, dos questionamentos instigados pelos colaboradores, para conjecturar as comoções no ambiente e no recurso de trabalho conexos a segurança e saúde do trabalhador.
- Acolitar na criação e efetivação do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) e o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) e de outros programas correlatado a saúde no trabalho e segurança.

Entre os aspectos decorrentes da higiene do trabalho citados por Chiavenato, estão:

Ambiente físico de trabalho

- Iluminação: adequada a cada determinado tipo de atividade.
- Ventilação: excisão da emissão de fumaça, odores ou gases tóxicos assim como utilização dos equipamentos de proteção individual, neste caso as máscaras.
- Temperatura: amparo dos níveis de temperatura.
- Ruídos: excisão de ruídos e a utilização dos equipamentos de proteção individual neste caso protetores auriculares.
- Conforto: ambiente convidativo, repousante e aconchegante

Dentre as 6 doenças que são: incapacidade temporária, incapacidade parcial permanente, incapacidade total permanente ou até a morte. Essas distinções causam não somente o prejuízo ao funcionário, como também a empresa e aos órgãos governamentais que arcam com gastos exorbitantes com auxílios doença e de acidente, aposentadorias por invalidez e pensões por morte, como apresenta o artigo abaixo da CIPA mais comuns que geram afastamento nas instituições, apresentados pela CIPA são: Lesões por esforços repetitivos (LER) e Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT), Problemas de coluna, Depressão, ansiedade, Problemas articulares, Varizes, Problemas auditivos e visuais. Esses aspectos são divididos em quatro distinções,

Segundo o MPT, somente no primeiro trimestre de 2018, os gastos estimados com benefícios relacionados aos acidentes de trabalho ultrapassaram R\$ 1 bilhão, somados auxílios-doença, aposentadorias por invalidez, pensões por morte e auxílios-acidente. Como apresentado pelo artigo da CIPA. Os benefícios acidentários pagos de 2012 a 2017 chegam a R\$ 66.534.254.002. Ou seja, a cada 2 minutos R\$ 1,00 foi destinado ao pagamento do trabalhador acidentado (BONARELI, 2018).

Se houvesse mais organização no ambiente de trabalho e se as empresas colocassem a proteção coletiva à frente da produtividade. Ou por medidas profiláticas simples, como o uso dos equipamentos Epi, e a fiscalização do respeito as medidas de segurança, a grande maioria dos acidentes poderiam ser evitados. Como apresentado na respectiva Figura 4.

Figura 4 - Medidas de prevenção de acidentes



Fonte: VIVA MELHOR, 2015.

Ambiente psicológico

- relacionamentos humanos agradáveis;
- atividade agradável e motivadora;
- gerencia democrática e participativa;
- eliminação de possíveis fontes de estresse.

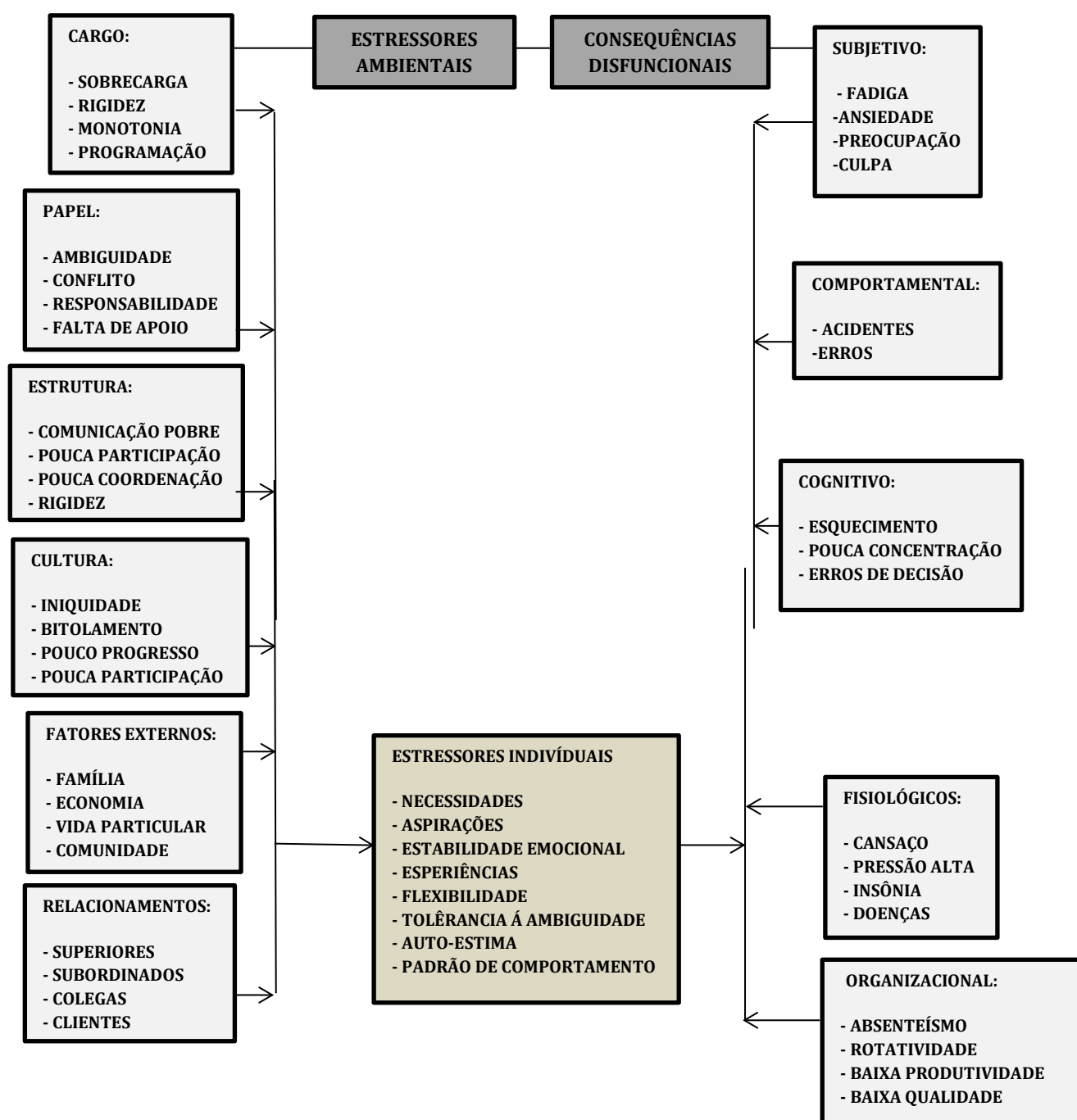
Figura 5 - Estresse no cotidiano empresarial



Fonte: GOOGLE, 2018.

No Brasil, o estresse já é a terceira causa de afastamentos com mais de 15 dias nas empresas. As instabilidades psíquicas ou orgânicas causadas por inúmeros fatores podem, ou não, estar relacionadas à rotina de trabalho, mas com certeza irão atingir diretamente a empresa. As estatísticas e indicadores demonstram que em 2020 os transtornos mentais devem ser a principal causa de afastamentos.” Conforme artigo elaborado pela Cipa (CASTRO, 2016).

Outros aspectos decorrentes das causas destes conceitos estão as cobranças excessivas e o assédio moral, conforme apresentado no seguinte organograma (CHIAVENATO, 2010)



Esses aspectos das recorrentes consequências do estresse, só elevam a importância da psicologia organizacional.

- **Inclui os princípios da ergonomia** - máquinas e equipamentos adequados ao dia a dia dos funcionários. O qual foi discutido no decorrer deste artigo, nos aspectos tayloristas sobre os estudos de tempos e movimentos e a fadiga humana

- **Saúde ocupacional** - a qual inclui um ambiente agradável o que facilita o relacionamento interpessoal e melhora a produtividade, como reduz acidentes, doenças, absenteísmo e *turn-over*.

9.7 A IMPORTÂNCIA DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO RH NAS EMPRESAS

A psicologia organizacional é uma prática desenvolvida por profissionais ligados a área de RH (Recursos Humanos), é utilizada para compreender o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, oferecendo suporte em decisões relacionadas ao processo de gestão de recursos humano.

Quais as atividades principais da psicologia organizacional

- Realizar seleção, recrutamento de funcionários, organizar o treinamento e habilidades dos profissionais e organizar um clima mais eficaz da empresa.

A importância do RH nas organizações

- Auxiliar no sentido de aprimorar a implantação de políticas que estimulam criatividade e desenvolva um ambiente multiplicador de conhecimentos.

Funções

- Recrutar, estruturar, instruir e qualificar pessoas.

Alguns pontos sobre a psicologia organizacional para reflexão:

- A ampliação do número de áreas de atuação pode se relacionar com a complexidade das demandas percebidas nos diferentes contextos.
- A combinação entre duas ou mais áreas de atuação continuaria vinculada às questões de oportunidades de qualificação, como campo de trabalho e remuneração.
- A adoção de diferentes abordagens concomitantemente remete a questões mais amplas sobre a consistência dos conhecimentos teórico-metodológicos, o confronto com diferentes demandas da realidade profissional e maturidade (tempo de formação/experiência).

Fatores

- a psicologia organizacional contribui e se preocupa dentro da organização, dentre alguns deles se destacam: emoções e afetividade no trabalho, motivação dos funcionários, psicanálise, contribui também no estudo de comportamento dos

funcionários, assistência nos recrutamentos e seleções internas ou externas, incentivos de estratégias para melhorar o ambiente organizacional.

9.8 2ª FASE DA EXPERIÊNCIA DE HAWTHORNE, E A IMPORTÂNCIA DO *TURN-OVER*/ROTATIVIDADE DE PESSOAL: CAUSAS, EFEITOS E COMO EVITAR

(Sala de montagem de relés)

A segunda etapa da experiência foi iniciada no ano 1927. Onde estudaram as condições de trabalho de um grupo de observação (cinco moças montavam e a sexta fornecia as peças), comparando o resultado desse grupo com o de outro grupo de controle. O grupo de observação ficou num ambiente separado do grupo de controle e, por 12 períodos experimentais, que duraram varias semanas, a produção desse grupo aumentou seguidamente de um período para o outro, independente das condições geradas no seu ambiente. A explicação dada foi a de que as condições psicológicas e sociais de trabalho do grupo de observação foram consideradas melhores pelos participantes do grupo e interferiu positivamente nos resultados.

1. Estabelecer a capacidade de produção em condições normais, duração 2 semanas. Objetivo: comparar com os demais períodos – produção 2400 peças/pessoa/semana.
2. Isolamento do grupo experimental na sala de provas, duração 5 semanas – Objetivo: avaliar efeito da mudança do local.
3. Separação do pagamento por tarefas do grupo experimental 8 semanas – paralelo ao item 2. Resultado: aumento produção.
4. Intervalos de 5 minutos na manhã e na tarde. Início das mudanças de ambiente – resultado novo aumento da produção
5. Aumento dos intervalos de descanso para 10 minutos. Resultado: novo aumento da produção.
6. Três intervalos de 5 minutos pela manhã e o mesmo pela tarde. Resultado: queixa da quebra do ritmo de trabalho – produção não aumentou.
7. Retorno a dois intervalos de 10 minutos (manhã + tarde). Resultado: aumento da produção.
8. Saída do trabalho às 16h30min e não mais às 17h00min. Acentuado aumento da produção.
9. Saída do trabalho às 16h00min. Resultado: mesma produção do item 8.
10. Retorno à saída às 17h00min. Novo aumento da produção.
11. Semana de 5 dias com sábado livre. Produção aumentou.
12. Retorno às condições do item 3, com o consentimento das operárias. Produção aumentou significativamente 3000 peças/semana/moça (BEZERRA, 2017).

Conclusões

- As moças gostavam de trabalhar na sala de provas porque era divertido e a supervisão branda (ao contrário da supervisão de controle rígido na sala de montagem) permitia trabalhar com liberdade e menor ansiedade;
- Havia um ambiente amistoso e sem pressões, na qual a conversa era permitida, o que aumentava a satisfação no trabalho;
- Não havia temor ao supervisor, pois este funcionava como orientador;
- Houve um desenvolvimento social do grupo experimental. As moças faziam amizades entre si e tornaram-se uma equipe;

- O grupo desenvolveu objetivos comuns, como o de aumentar o ritmo de produção, embora fosse solicitado trabalhar normalmente (CHIAVENATO, 2000).

9.8.1 Rotatividade de pessoal

Conhecido dentro do setor de Recursos Humanos como *Turnover*, a rotatividade de pessoal refere-se à saída dos funcionários de uma organização. Independente dos motivos, do trabalhador ou da empresa, manter essa rotatividade sempre baixa é imprescindível.

Por que é importante se preocupar com a rotatividade de pessoal?

Desligamento de funcionários gera custos; Perda de conhecimento; É difícil substituir bons colaboradores; Período de adaptação das novas contratações; Alta rotatividade de pessoal pode prejudicar a imagem da empresa.

Efeitos e causas da rotatividade de pessoal

Alguns motivos a levar o funcionário pedir demissão:

- Ambientes de trabalho hostis;
- Remuneração baixa;
- Falta de benefícios para os colaboradores;
- Líderes que não sabem liderar;
- Falta de um bom plano de carreira;
- Rotina que não motiva;
- Mercado oferecendo melhores oportunidades.

Como evitar o excesso da rotatividade de pessoal

- Contrate profissional que se encaixam ao estilo da empresa;
- Invista no colaborador (Trace políticas de salário e benefícios, desenvolva planos de carreira atingíveis, crie vínculos e experiências positivas);
- Trabalhe com feedback e políticas de reconhecimento;
- Solicite a opinião da equipe;
- Saiba motivar cada colaborador.

9.9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentre as várias subjeções apresentadas no decorrer deste artigo, foi possível constatar como a revolução industrial em conjunto com as teorias da administração científica, o fordismo e a escola das relações humanas, acolitaram para o crescimento das instituições nos dias atuais, embora as mesmas apresentem margens de erro, esses de uma forma coadjuvaram para o desenvolvimento das formas de eficiência, através de processos que maximizem as produções, e maneiras objetivas e menos obvias para motivarem os colaboradores no seu dia a dia funcional. Essas teorias coadjuvaram mesmo que de maneira antagônica para um novo pensamento, a preocupação com o ambiente externo, que interfere de maneira direta nas rotinas administrativas das instituições, conforme relata Ludwig Von Bertalanfy o qual enxerga que a organização está a todo momento interagindo com o ambiente externo.

De maneira geral, subtende-se que é importante refletir sobre as questões mais importantes, assumir uma posição, ter objetivos, valores e responsabilidade social. Entender que nosso papel na sociedade administrativa e empresarial é humana, comprometido com valores humanos, com políticas de ações eficientes e eficazes para a organização e sociedade institucional. Como relata, o sociólogo polonês Zygmunt Bauman, a falta de solidez nas relações sociais, políticas e econômicas é característica da “modernidade líquida” vivida no século XXI. Fica entendido que devemos mudar e agir sempre para termos uma visão futura mais ativa, dinâmica, consciente e produtiva.

REFERÊNCIAS

BEZERRA, Filipe. **A Experiência de Hawthorne de Elton Mayo**: O início da experiência de Hawthorne. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2017/10/experiencia-de-hawthorne-elton-mayo.html?m=1>. Acesso em: 15 nov. 2018.

BONARELI, Mariana. **Um trabalhador morre no Brasil a cada 4 horas e centenas se acidentam**. 15 ago. 2018. Disponível em: <http://revistacipa.com.br/um-trabalhador-morre-no-brasil-cada-4-horas-e-centenas-se-acidentam/>. Acesso em: 15 nov. 2018.

_____. **Acidentes de trabalho já causaram morte de 653 pessoas em 2018**. 25 maio 2018. Disponível em: <http://revistacipa.com.br/acidentes-de-trabalho-ja-causaram-morte-de-653-pessoas-em-2018/>. Acesso em: 18 nov. 2018.

CASTRO, Fabio. **Terceira causa de afastamentos do trabalho, estresse onera diretamente as empresas**. 07 jul. 2016. Disponível em: <http://revistacipa.com.br/terceira-causa-de-afastamentos-estresse-onera-diretamente-as-empresas/>. Acesso em: 10 out. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução á Teoria geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FELIPE, Luis. **Qual a função da CIPA?**. 16 nov. 2016. Disponível em: <<https://alturaandaimes.com.br/qual-funcao-da-cipa/>>. Acesso em: 20 nov. 2018.

FERREIRA, Daniela. **A Importância Da Psicologia Organizacional Nas Empresas**. 05 fev. 2016. Disponível em: <<http://pme.pt/importancia-da-psicologia-organizacional-nas-empresas>>. Acesso em: 18 nov. 2018.

FREIRE, Alonso. **BMW investe em Exoesqueletos**. 2017. Disponível em: <<http://industriatotal.blogspot.com/2017/03/bmw-investe-em-exoesqueleto.html>>. Acesso em: 20 nov. 2018.

PAREJO, Luis Carlos. **Carvão mineral: A fonte energética mais utilizada depois do petróleo**. Disponível em: <<https://educacao.uol.com.br/disciplinas/geografia/carvao-mineral-a-fonte-energetica-mais-utilizada-depois-do-petroleo.htm>>. 29 abr. 2006. Acesso em: 10 nov. 2018.

PORTAL G1. **Trump anuncia saída dos EUA do Acordo de Paris sobre mudanças climáticas**. 01 jun. 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/natureza/noticia/trump-anuncia-saida-dos-eua-do-acordo-de-paris-sobre-mudancas-climaticas.ghtml>>. Acesso em: 20 nov. 2018.

REGINA, José Benedito. **Evolução do Pensamento Administrativo**. 1. ed. São Paulo: Campus, 2012.

SCHNEIDER, Daniel. **Mais ergonomia e menos esforço na fábrica com a chegada do exoesqueleto**. 12 jan. 2018. Disponível em: <<https://projetodraft.com/mais-ergonomia-e-menos-esforco-na-fabrica-com-a-chegada-do-exoesqueleto>>. Acesso em: 10 out. 2018.

SUPERVISÃO FUNCIONAL DE TAYLOR. Disponível em: <www.researchgate.net/figure/Figura-2-Supervisao-funcional-de-Taylor-Fonte-Adaptada-de-Chiavenato-1987a_fig1_308731301>. Acesso em: 20 nov. 2018.

UNI FACENS. **Evolução Profissional**. 03 ago. 2018. Disponível em: <<http://www3.facens.br/sgefacens/Noticia/ListarGeralDetalhes?idURL=CE5BB9EBD265D76D>>. Acesso em: 18 nov. 2018.

VIVA MELHOR. **ACIDENTES DE TRABALHO: Pequenas Medidas Que Previnem**. 24 jul. 2015. Disponível em: <<https://vivamelhoronline.com/2015/07/24/acidentes-de-trabalho-pequenas-medidas-que-previnem/>>. Acesso em: 18 nov. 2018.

10 DIALOGANDO COM OS PENSAMENTOS DE TAYLOR E FAYOL NA CONTEMPORANEIDADE

Aila Aquino Reis
Ana Caroline Silva dos Santos
Flavio Diego de Jesus Moura Alves
Igor Tosta Matos
João Pedro Lobo
Silas Paz Fonseca
Taina Santana Lima
Tales Henrique Costa Lopes
Vagner Damasceno Guerra
Ygor Michel Perez Brito

RESUMO

A referente obra trata-se de uma abordagem ao diálogo entre as Teorias de Taylor e Fayol nos dias de hoje, demonstrando o seu comportamento, ao ser empregada dentro das esferas organizacionais, a fim de se consolidar o emprego dessas técnicas em prol de resultados satisfatórios. Deste modo, o trabalho tem como objetivo geral, apontar as diretrizes de cada técnica aqui descrita e direcionar a efetividade e eficiência na produção de bens e serviços, sendo embasada, para isso, através de levantamento bibliográfico e vivência empírica dos alunos em processos seletivos e ambientes funcionais. Com isso, espera-se que o trabalho aponte o caminho por qual a abordagem aqui proposta permeia, demonstrando ainda como e se esses conceitos dialogam nos ambientes corporativos e traduzindo a expectativa de uma tendência, através de comportamento mercadológico para a Teoria Neoclassicista.

Palavras-chave: Teorias. Administração. Diálogo. Contemporaneidade e Técnica.

ABSTRACT

The reference work is an approach to the dialogue between Taylor and Fayol Theories today, demonstrating their behavior, when used within the organizational spheres, in order to consolidate the use of these techniques for satisfactory results. In this way, the work has as general objective, to indicate the guidelines of each technique described here and to direct the effectiveness and efficiency in the production of goods and services, being based, for this, through a bibliographical survey and empirical experience of the students in selective processes and functional environments. With this, it is expected that the work will point out the way in which the approach proposed here permeates, further demonstrating how and if these concepts dialogue in corporate environments and translating the expectation of a trend, through market behavior for the Neoclassicist Theory.

Keywords: Theories. Administration. Dialogue. Contemporaneity and Technique.

10.1 INTRODUÇÃO

Em pleno século XXI, é possível perceber por meio da mídia, instituições de ensino e a própria vivência empírica nos ambientes laborais, a crescente demanda da gestão de processos e negócios; planejamento; finanças; marketing; logística; pessoal; organizacional e tecnológico.

Ao longo dos anos, toda esta cadeia administrativa sofreu influência e modificações de várias teorias e pensamentos advindos das Escolas da Administração, contribuindo para a melhor tomada de decisão. Contudo, nem todos estes aspectos podem ser considerados absolutos, uma vez que apresentam peculiaridades que geram impactos diretos nos resultados.

Como observado, cada linha de pensamento advindo das Teorias Administrativas propostas por suas respectivas Escolas e pensadores, permeiam pela atual gestão. Mas, o que se nota é que cada administrador utiliza uma ou mais dessas teorias nos ambientes organizacionais, a fim de se obter os melhores resultados na confecção de bens e serviços, ou ainda, na condução da própria gerência da empresa.

Neste pensamento, observa-se que nem sempre o apontamento desses conceitos caminha perpendicularmente. Ou seja, muitas vezes é possível perceber que uma tomada de decisão pode apresentar em uma dada situação um resultado melhor do que se fosse aplicado alguma outra tese divergente.

Existem várias escolas e teorias que compõem e deram início a Administração, tais como: Teoria ou Escola da Administração Científica; Clássica; Burocrática, Relações Humanas, entre outras.

Contudo, para a confecção desta obra, será apresentado a discussão entre os pensadores Fayol e Taylor, demonstrando ainda, como estas teorias se fazem presentes nas organizações contemporâneas, e apontando tendências, dessa forma o motivo da pesquisa é consolidada através deste tema.

A função do trabalho é dialogar sobre as teorias Científica e Clássica através dos seus principais pensadores no intuito de debater com as organizações de hoje. Para isso, este apontamento será produzido por meio de levantamento bibliográfico, podendo ser aplicado a pesquisas, leitura ou complemento para composição de atividades ou exercícios acadêmicos, científico ou cultural. Para tal, será proposto um análogo, baseado no relato de experiências empíricas de processos seletivos vivenciados e discutidas pelos alunos da Uniceusa/Facsal, e que por ventura, são integrantes desse grupo.

Este artigo está dividido em 03 (três) seções. A introdução, onde retrata o tema, problema e objetivo da pesquisa. A segunda seção que corresponde ao referencial teórico que explica o que é dialogar com os Pensamentos de Taylor e Fayol na Contemporaneidade. E finalmente encontra-se a conclusão do presente trabalho.

10.2 APRESENTANDO AS TEORIAS

Como observado, há uma grande necessidade de se empregar essas teorias, em busca de avanços na alavancagem construtiva da evolução dos processos como um todo. Compreender o efetivo emprego dessas metodologias, não só trazem melhores resultados para as entidades, como contribuem na formação de Recursos Humanos mais capacitados a operar com foco em realização de tarefas específicas, ou seja, a especialização da mão de obra.

Para isso, é interessante compreender o surgimento dessas teorias e buscar na essência o entendimento de suas aplicações, vislumbrando assim, todas as suas modificações ao longo dos tempos até os dias atuais.

Sobre a teoria Científica, deu-se início com o norte-americano Frederick Winslow Taylor, considerado o pai das administrações, por indicar sistemas cartesianos dentro da organização. Taylor, era engenheiro mecânico e escreveu várias obras, entre elas o livro “princípios da administração científica”, publicado em 1911 (MAXIMIANO, 2010, p. 22).

A Teoria Taylorista é uma das pioneiras da escola da Administração. Nela, Frederick observou seus operários e conseguiu desenvolver um estudo do qual criou a Organização Racional do Trabalho, difundindo a compreensão da relação do tempo e movimento, que tinha por objetivo que o funcionário executasse em um tempo curto menores movimentos de forma rápida e simples.

O sistema proposto, trazia uma maneira mais eficaz de trabalhar, gerando estímulos financeiros pelo aumento significativo da produção. Enquanto mais o trabalhador produzisse, melhor poderia ser seus proventos. Esta prática ficou conhecida por *Homus Economicus* (TRABALHOS GRATUITOS, 2014).

O princípio da Teoria Taylorista aborda questões que envolvem várias etapas da execução do processo até a entrega do produto ou serviço final. Em um dado recorte, é possível perceber que nitidamente há muito destas teorias ainda sendo empregada nos dias atuais.

Deste modo, analisando os processos seletivos e o desenvolvimento prático-profissional de empresas e empregados dos mais distintos ramos e portes, foi possível

perceber que os processos seletivos, assim como proposto por este respectivo autor (Taylor), sugere que os trabalhadores sejam analisados em capacidade intelectual e física, compreendendo assim o primeiro princípio, o da classificação científica do trabalhador, atribuindo o trabalho especializado a tipologia antropométrica ideal a tarefa a ser exercida com máxima eficácia e eficiência, pagando melhores salários e reduzindo os custos de produção (FERREYRA, 2015).

No segundo estágio, dentro dos limites organizacionais, observa-se a padronização na execução das tarefas e treinamento de seu efetivo. Esta padronização pode sofrer alterações de acordo com as Normas e Legislações vigentes; variação da atividade ou finalidade das tarefas; recursos disponíveis ou mesmo, a atividade final da empresa. Ou seja, uma empresa especializada em produtos químicos possui procedimentos semelhantes a outras instituições que atuam na mesma condição, mas pode diferir em alguns casos, na operação de uma empresa que lida com alimentos, por exemplo. Ou ainda, em um exemplo ainda mais específico, uma dada empresa especializada em combate a incêndio, possui uma padronização para combater agentes de Classe A (Material Sólido Combustível - Papel, Carvão, Madeira, entre outros) e; Agente de Classe C (Material Elétrico/Eletrônico - Máquinas, Transportes movidos a eletricidade ou seus componentes, etc). Essa padronização dos serviços é importante, pois ajuda a atingir os objetivos corporativos, minimizando os riscos e ampliando os resultados (FERREYRA, 2015).

Já no terceiro período, os colaboradores cientificamente selecionados atuam em seus postos de trabalho, em condições de operacionalidade adequada à suas funções. Para isso, observa-se que os postos são organizados a ponto de oferecer características que melhor permitem o cumprimento das atividades, tais como: maquinário e ferramentas adequadas às condições físico-psíquico-motoras, luminosidade, ventilação e climatização, e adequação psicológica. Todas estas funções garantem o melhor rendimento, para que os recursos humanos disponíveis não percam o foco e apresentem quedas, vindo impactar nas mais variadas partes do processo e gerando, como consequência as perdas, sejam elas quantitativas ou qualitativas, e que compõem a cadeia processual produtiva (FERREYRA, 2015).

No quarto princípio, nota-se que os trabalhadores são estimulados a aperfeiçoar suas aptidões e habilidades na execução de uma tarefa, para que seja mantida a fluidez normal das operações. Ou seja, nada mais é do que a especialização do trabalhador. Enquanto mais conhecimento em uma tarefa este funcionário possuir, melhor multiplicador ele será da prática que ele domina. Um exemplo nítido disso, é a própria Administração como ciência que contempla várias áreas ou linhas de segmento e atuação profissional, como tecnologias,

gestão, planejamento, controle e outros. Sendo assim, mesmo um administrador sendo especializado em planejamento, pode ser que a linha de um certo profissional seja planejamento estratégico de negócios e outro de planejamento estratégico de gestão de pessoas. E a busca constante da aprendizagem, permite o melhor sucesso, seja ele pessoal (refere-se ao desenvolvimento profissional, autopromoção, autoconhecimento) ou a nível coletivo (refere-se a parcela da contribuição para se atingir as metas e objetivos organizacionais) (FERREYRA, 2015).

Por fim, e não menos importante, o quinto princípio, que estabelece que a Administração necessita criar um ambiente de cooperação para os trabalhadores, permitindo este ambiente psicológico. Este fator é considerado extremamente importante, e conta muitas vezes com a ajuda dos componentes que exercem cargos de chefia e liderança. Compreendendo as peculiaridades e características individuais de cada membro de sua equipe, e explorando o potencial de cada um (FERREYRA, 2015).

Se por um lado a Administração de Taylor se apresenta com uma visão focada na execução das tarefas, por outro, observa-se que a Administração de Fayol não só aborda o que havia sido proposto por Taylor, pois ele (Fayol), se baseia também na teoria científica, como ele complementa e traduz a Teoria Clássica, com o foco na estrutura organizacional, pela visão do homem econômico e máxima eficiência.

Sendo assim, a teoria clássica surgiu com o engenheiro Henry Fayol. Seu modelo propôs uma ampla visão do conceito de atividades empresariais, como por exemplo planejar; organizar; comandar; coordenar e controlar uma organização, criando assim, modelos estratégicos de negócios mais competitivos. Esta vertente busca uma necessidade de se aprofundar dentro da gestão e cultivando uma liderança de qualidade (MAXIMIANO, 2008).

A Teoria Clássica propõe quatorze princípios com o propósito de ter uma competência e um rendimento dentro dos padrões administrativos. Na teoria clássica é conhecida também, como a Teoria da Máquina, no qual trabalhava o lado operacional da organização, focando no comportamento mecânico e não social. Ou seja, o foco era na atividade, sendo empregado e visto o capital humano, como um recurso para se obter os resultados produtivos esperados.

Fayol criou e publicou sua própria teoria, dividindo a empresa em seis procedimentos, entre eles: funções técnicas, comerciais, financeiras, administrativas, contábeis e segurança. Baseado em seus estudos, Fayol defendia que os mesmos princípios poderiam ser aplicados em empresas com dimensões diferentes, ou seja, indústrias, comércios, instituições governamentais, políticos ou até mesmo religiosos (FAYOL, 1981).

Henry desenvolveu esses seis pilares com a finalidade de que a instituição ao aplicar tais conceitos, funcionasse como um conjunto, a fim de se obter sucesso com o passar do tempo. Esses conceitos continuam sendo empregados e voltados para a demanda atual, logo sofrendo modificações leves no intuito de acompanhar o contexto imposto e possivelmente dialogar com outras teorias, sendo assim, os pensamentos do teórico Taylor, podem alavancar e melhorar a produtividade da entidade, trazendo flexibilidade nas cinco funções administrativas (Planejar, comandar, organizar, controlar e coordenar).

Como percebeu-se, a Teoria Clássica, assim bem como a Teoria Científica é bastante empregada nos dias atuais, sendo essenciais em vários níveis distintos. Como essa Teoria acaba se aplicando não só a abordagem trazida por Taylor, como já aqui está supracitado, mas ela se aprofunda em outras questões como dito anteriormente. Sendo assim, nota-se por exemplo, que toda empresa é empalada em um molde que se subdividido for, é possível chegar à mesma divisão organizacional apresentada por Henry Fayol, a saber:

- Planejamento: refere-se a um processo de tomada de decisões sobre qual finalidade terá a empresa futuramente;
- Organização: é a parte operacional, possibilitando uma transformação na forma como a empresa coordena todos os seus recursos humanos;
- Comando: é a maneira como a empresa conduz os seus objetivos, ligando diretamente à autoridade e ao poder, de forma que seus subordinados executem de forma clara, o que precisa ser efetivado;
- Coordenação: significa reunir, todas as atividades durante o planejamento da organização;
- Controle: trata-se da verificação em cima dos procedimentos, se estão coerentes com as regras e os princípios da empresa.

10.3 DIALOGANDO COM AS TEORIAS

O atual mercado, permite que empresas de segmentação e ramos diferentes se beneficiem do mesmo, apesar de possuírem legislação, características e condições de operacionalidade diferentes e em alguns casos até restritos a uma atividade específica; das conjecturas apresentadas por estes teólogos.

As teorias abordadas trazem conceitos, funções e filosofias de fundamental importância para o desenvolvimento das organizações nos dias atuais, sendo com base na

estrutura organizacional, divisão do trabalho (clássica) ou na elevação do nível de produtividade e racionalização do trabalho (científica), ambas escolas trazem uma abordagem e foco em diferentes aspectos, mas que, por fim, buscam o mesmo objetivo, que é o lucro.

É nítido a influência que as teorias trazem para as organizações, pois, são implícitas até os dias atuais e é importante observar como elas são referências dentro do contexto administrativo, pois, de certa forma, tornaram-se contemporâneas.

Como exemplo, pode-se citar o *fast-food* que utiliza seus funcionários como se fossem partes de uma máquina criada para atender apenas às demandas internas de produção. Assim também funciona o telemarketing, atribuindo a implantação de metas e cobranças de maneira abusiva. Nestes exemplos, nota-se que cada funcionário há uma função específica a ser coordenada e produz, quase que unitariamente (monotarefa ou especialização de), aquilo que lhe foi solicitado, focando na máxima eficiência e eficácia para se atender a demanda produtiva.

Estes modelos aqui referenciados, condizem melhor com a Administração Científica, pois Taylor visava à produção em massa, mesmo que com baixa qualidade de produtos, explorando e potencializando ao máximo o emprego da mão de obra dos operários. Isso ocorria, pois, as condições do ambiente, a seleção e classificação científica do trabalhador, o emprego de ferramentas e máquinas eram ajustadas as condições antropométricas do operário, à fim de se alcançar a premissa desta síntese, que é o foco na execução das tarefas.

Essa prática causou desconforto a muitos trabalhadores, que mesmo com o incentivo financeiro, não se sentiam satisfeitos ou realizados com seus empregos, ou seja, há outras formas de incentivos trabalhistas que podem ir além da retribuição salarial, como menores cargas de trabalho, férias, perspectiva de reconhecimento e crescimento, benefícios estendidos a família e etc.

Partindo de um ponto analítico, a Teoria Clássica, apesar de rudimentar, por não considerar alguns aspectos que é importante para o homem, na qualidade e função de trabalhador; ela demonstra uma sensibilidade maior do que a Teoria Científica, no tocante ao desenvolvimento das atividades. Pois, sua base, embora não tenha o foco no homem em si, ela atua de modo a permitir um maior desenvolvimento e participação dos colaboradores em níveis quantitativos e qualitativos. Ou seja, a “Estrutura” permite uma maior equidade da relação empregador x empregados x organização. Esse termo só é possível, pois a estruturação da teoria classista é formada de tal modo que, a gestão da empresa, não só executa aquilo para qual ela é forjada, mas que também haja um comprometimento e um

desenvolvimento do estímulo as metas a serem alcançadas, como é descrito nos 14 princípios da gestão de Fayol.

O entendimento real é que há um diálogo entre as teorias e seus respectivos teóricos. Não é à toa, que nitidamente há muito da teoria científica contido na teoria Clássica, de tal modo que, Fayol bebe também dos primórdios dos apontamentos trazidos por Taylor. Se na confecção das respectivas linhas de pensamentos elas podem complementar umas às outras, nas organizações seria minimamente coerente apontar que elas também podem coexistir.

Sendo assim, cada teoria, apesar de ter sua auto-particularidade e ambas ainda serem percebidas nas empresas, elas podem trazer aspectos positivos ou não quando aplicadas em uma dada atividade. Porém, o que se torna mais nítido após a construção deste trabalho, é que a Teoria Neoclássica se torna mais dinâmica e fluída na busca constante da melhoria e gestão de processos, minimização de riscos e potencialização da produção, seja de bens ou serviços.

Possivelmente, isso deve ocorrer, porque além da eficiência e eficácia trazida pela Administração de Taylor e Fayol, o Neoclassicismo ainda traz a efetividade, sendo, portanto, mais completa e mais contundente na busca e melhorias constante, por geração, principalmente de resultados, podendo esta ser percebida como uma tendência atual nas empresas.

10.4 MERCADO BRASILEIRO E A VOZ DA TEORIA NEOCLASSICISTA

A Teoria Neoclássica nada mais é que um retorno às origens da teoria clássica com a devida atualização. Surgiu a partir de 1954, sugerindo uma retomada da abordagem clássica e científica da administração e tem entre os seus representantes o Peter Drucker. Também é conhecida como Escola Operacional ou do Processo Administrativo.

A Teoria Neoclássica pode ser identificada através de algumas características marcantes: a ênfase na parte prática da Administração, a reafirmação relativa (e não absoluta) dos postulados clássicos, a ênfase nos primeiros clássicos de Administração, a exibição de resultados e objetivos e, sobretudo, o ecletismo aberto e receptivo (AMBROSIO, 2009).

A Teoria Neoclássica surgiu com o crescimento exagerado das organizações. Uma das respostas que procurou dar foi a respeito do dilema: centralização versus descentralização. Boa parte do trabalho dos neoclássicos está voltada para fatores que levam à decisão de descentralização, bem como às vantagens e desvantagens que a descentralização proporciona (AMBROSIO, 2009).

Dentre os principais conceitos abordados na teoria neoclássica, destacam-se:

- Ênfase na prática da administração.
- Reafirmação relativa das proposições clássicas.
- Ênfase nos princípios gerais de gestão.
- Exibição de objetivos e resultados.
- Ecletismo nos conceitos.

O pensamento administrativo pode ser conceituado como um enfoque específico a um aspecto particular da organização, ou uma forma peculiar de estudá-la, e a organização desses pensamentos são formadores de teorias a serem estudadas pela Teoria Geral da Administração. Para facilitar o estudo, as teorias são agrupadas em Escolas e essas, como definido por Maximiano (2006), são a mesma linha de pensamento ou conjunto de autores que utilizam o mesmo enfoque. A abordagem do tema torna-se relevante devido à importância do mesmo para o entendimento das organizações e para construção do pensamento administrativo atual, exigente de profissionais ecléticos, flexíveis e adaptáveis.

O Brasil é considerado no atual cenário econômico mundial, como uma superpotência emergente, pois apresenta economia dependente, apesar de possuir um alto índice de industrialização, com economia diversificada (FREITAS, 2009).

Isso significa que, apesar de a produção não se limitar à formação agropecuária e à produtividade da extração de minérios, existe também um complexo e completo parque industrial que produz aviões, automóveis, energia, softwares e muito outros equipamentos modernos, caracterizando este mercado (FREITAS, 2009).

Isso ocorre, porque são provenientes do alto grau de dependência tecnológica e econômica, fragilidade comercial em relação às grandes potências, dívida externa, grande quantidade de empresas multinacionais, restringindo elaborações de novas tecnologias e aumento na reprodução de técnicas e tecnologias criadas em países centrais e uma enorme disparidade social (FREITAS, 2009). Dentro das padronizações obtidas atualmente, o comportamento administrativo teve sua formação reformulada, de modo a se adaptar alinhando a nova abordagem neoclássica, atraindo vozes ao mercado de trabalho brasileiro.

10.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado brasileiro, apesar de ser visto como emergente, tem um grande potencial de crescimento e tem buscado referências no exterior para, não só melhorar a qualidade de seus serviços prestados, mas também de seus produtos. Para isso, é comum perceber nos ambientes

físicos das empresas, multiprofissionais que buscam propor um conjunto de ações que facilite o alcance das metas propostas, trazendo os resultados esperados.

Este material demonstrou ao longo de sua apresentação, que a Teoria Clássica é uma derivação mais completa da Teoria científica, pois além de atuar com o foco na execução das tarefas, ela busca também a máxima eficiência e a estrutura organizacional, podendo estabelecer um perfeito diálogo, não restrito aos seus pensadores, mas como também às suas respectivas linhas de pensamentos.

O diálogo, surge como uma ferramenta de fundamental importância nos dias atuais, pois permite a facilitação do desenvolvimento dos processos administrativos como um todo, trazendo uma complementação no desenvolvimento das atividades a serem executadas com efetividade, eficiência e eficácia, propondo resultados significativos, quando se traduz o alcance das metas e objetivos estabelecidos pelas empresas. Contudo, o que se nota que este diálogo vem sofrendo modificações ao longo dos anos. Isso ocorre, porque o perfil do consumidor tem mudado, e conseqüentemente, as empresas têm acompanhado essas tendências.

Por fim, compreende-se que a busca pela geração de resultados expressivos torna-se contínuo, propondo melhorias em cada ciclo. Portanto, as teorias aqui apresentadas, possuem um papel crucial neste chamado diálogo. Afinal, a administração é neste contexto, fundamental para se elencar as tomadas de decisões e gerir os recursos e ferramentas disponíveis em prol de se obter as metas necessárias, embasando-se nas teorias e teólogos que melhor apontam os caminhos a serem percorrido pelos gestores da modernidade.

REFERÊNCIAS

FREITAS, Eduardo. **Geografia Humana do Brasil**. São Paulo: Atlas, 2009.

FAYOL, Henry. **Administração Industrial e Geral**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 38.

AMBROSIO, Fabiano Pereira. **Teoria Neoclássica**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/teoria-neoclassica/29753/>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

TRABALHOS GRATUITOS. **Homus Economicus**: Entenda O Significado Porque Você Troca Tempo Por Dinheiro. 2014. Disponível em:

<<https://www.trabalhosgratuitos.com/Humanas/Marketing/Homus-Economicus-Entenda-O-Significado-Porte-Voc%C3%AA-Troca-574083.html>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

FERREYRA, Elisa. *Shop Management*. Slides. 2015. Disponível em: <<https://slideplayer.com.br/slide/3398953/>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

11 TEORIA CIENTÍFICA X TEORIA HUMANA

Bianca Souza Costa¹
Caroline Muniz Santana²
Erlane dos Santos Soares de Souza³
Inaê Oliveira Liberato⁴
Ingrid Neves dos Santos⁵
Maiana dos Santos Santana⁶
Matheus de Paulo Chaves⁷
Monique Emanuele de Lima Alencar⁸
Raquel Socorro de Almeida⁹
Willian Mangabeira Souza¹⁰

RESUMO

O artigo visa analisar como a evolução da Teoria Científica e Teoria das Relações Humanas que ocorreu ao longo dos anos com qual necessidade? O princípio do trabalho gira em torno de descrever com base nas ideias dos autores citados na pesquisa da composição e acontecimentos incorporados nas empresas mostram-se as fases, princípios, organização racional do trabalho, ênfase, críticas, influência das teorias nas empresas. Com objetivo de colaborar para as organizações, a elaboração deste artigo foi por meio de pesquisa bibliográfica dos assuntos, imagens, tabelas, exemplos e conhecimento dos alunos conforme o tema. Decorrente os argumentos apresentados a nova adaptação e sincronização resulta realmente da teoria científica, relações humanas, organização, princípios.

Palavra-chave: Teoria Científica. Relações Humanas. Organização. Princípios.

¹ Aluna do Curso Bacharelado Administração de Empresa do 2º semestre - FACSAL.
² Aluna do Curso Bacharelado Administração de Empresa do 2º semestre - FACSAL.
³ Aluna do Curso Bacharelado Administração de Empresa do 2º semestre - FACSAL.
⁴ Aluna do Curso Bacharelado Administração de Empresa do 1º semestre - FACSAL.
⁵ Aluna do Curso Bacharelado Administração de Empresa do 1º semestre - FACSAL.
⁶ Aluna do Curso Bacharelado Administração de Empresa do 2º semestre - FACSAL.
⁷ Aluno do Curso Bacharelado Administração de Empresa do 2º semestre - FACSAL.
⁸ Aluna do Curso Bacharelado Administração de Empresa do 2º semestre - FACSAL.
⁹ Aluna do Curso Bacharelado Administração de Empresa do 2º semestre - FACSAL.
¹⁰ Aluno do Curso Bacharelado Administração de Empresa do 2º semestre - FACSAL.

ABSTRACT

The article aims to analyze how the evolution of the Scientific Theory and Human Relations Theory that occurred over the years with what need? The principle of the work revolves around describing based on the ideas of the authors cited in the research of composition and events incorporated in the companies show the phases, principles, rational organization of work, emphasis, criticism, influence of theories on companies. In order to collaborate with organizations, the elaboration of this article was done through bibliographical research of subjects, images, tables, examples and students' knowledge according to the theme. Arising from the arguments presented the new adaptation and synchronization really results from the scientific theory, human relations, organization, principles.

Keywords: Scientific Theory. Human Relations. Organization. Principles.

11.1 INTRODUÇÃO

A Administração Científica tornou-se comum no século XX com o objetivo de reduzir desperdício na produção, aumentar produtividade em curto tempo, autoridade centralizada, supervisão do trabalho, ganho como um dos motivadores, este modelo influenciou os tempos passados e modernos.

A Teoria das Relações Humanas surge da necessidade de humanizar o comportamento e atitudes dos operários no local de trabalho, assim como, a ausência dos direitos e falta de valorização das pessoas e as relações no ambiente de trabalho.

As Teorias apontam oposição direta ao regime de trabalho e importância das pessoas para a administração. Com base nas ideias da pesquisa os episódios como as fases, princípios, organização racional do trabalho, ênfase, críticas, influência das teorias nas empresas.

Os temas abrangem várias áreas do meio administrativo assim como informações sobre a criação das escolas citadas na pesquisa.

O comprometimento da escola científica aponta quatro princípios são eles planejar, preparar, controlar e executar na busca de eficiência no trabalho. Logo as relações humanas apontam os seguintes princípios resultantes da integração social, comportamento social dos empregados, recompensas e sanções sociais, grupos informais, relações humanas, importância de cargos, aspectos emocionais.

Características das organizações racionais do trabalho ressaltam há análise e estudo do tempo, fadiga humana, divisão do trabalho, cargos e tarefas, incentivos salariais, *homo economicus*, condição de trabalho, padronização e supervisão funcional.

As Críticas científicas são as seguintes super especialização do operário, ausência de comprovação científica, limitações do campo de aplicação, abordagem incompleta da organização, abordagem prescritiva e normativa, abordagem de sistema fechado, teoria da máquina. Nas relações humanas são indicadas as seguintes críticas oposição cerrada à Teoria Científica, visualização inadequada dos problemas industriais, concepção ingênua e romântica do funcionário, limitação do campo experimental, parcialidade das conclusões, ênfase nos grupos informais, enfoque manipulativo.

Assim como algumas influências das teorias nas empresas com a utilização das escolas como base para administrar as organizações.

Este artigo está dividido em seis seções. A introdução, onde retrata o tema, problema e objetivo da pesquisa. A segunda seção que corresponde ao referencial teórico que explica as Teorias Científica e Teoria das Relações Humanas as fases, princípios, organização racional do

trabalho, ênfase, críticas, influência das teorias nas empresas. Finalmente encontra-se a conclusão do presente trabalho.

11.2 TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS & TEORIA CIENTÍFICA

Imagem 1 - Demonstra as Teorias Científicas e Humanas



Fonte: Disponível em: https://i.ytimg.com/vi/y3_mCZM0UO0/hqdefault.jpg

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), Engenheiro formado em *Stevens Institute*, fundador da Teoria Científica também conhecida como Escola da Administração Científica, nasceu na Filadélfia, nos Estados Unidos. Vindo de uma família religiosa, os princípios rígidos, educado de forma disciplinada devoção ao trabalho e poupança (CHIAVENATO, 2000)

a época vigorava o sistema de pagamento por peça ou por tarefa. Os patrões procuravam ganhar o máximo na hora de fixar os preços da tarefa, enquanto os operários reduziam o ritmo de produção para contrabalancear o pagamento por peça determinado pelos patrões (CHIAVENATO, 2000. p. 52).

Assim Taylor chega para averiguar as dificuldades na geração e produtividade, buscando satisfazer patrões e empregados. “O nome Administração Científica é devido à tentativa de aplicação dos métodos das ciências aos problemas da Administração, a fim de alcançar elevada eficiência industrial” (CHIAVENATO, 2000, p. 51).

Com este ponto de vista Taylor apresentou a Administração Científica numa tentativa de execução lógica de conhecimento, para sanar as dificuldades encontradas no gerenciamento das empresas.

Elton Mayo (1880-1949) nasceu na Austrália e lecionou filosofia na Universidade de Queensland. Posteriormente, enquanto estudava medicina em Edimburgo, na Escócia, ele iniciou seus estudos de psicopatologia. Ao mudar-se para os Estados Unidos, Mayo ingressou na Wharton School, da Universidade da Pensilvânia. Em 1926, ingressou na Universidade de Harvard como pesquisador industrial (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005, p. 80). “A teoria das relações humanas surgiu nos Estados Unidos como consequência das conclusões da experiência em Hawthorne, desenvolvidas por Elton Mayo e seus colaboradores” (CHIAVENATO, 2000, p. 107).

Por meio de suas pesquisas, Mayo pode verificar que os conceitos rígidos e mecanicistas da teoria clássica não eram adequados aos novos padrões de vida do povo americano.

O teórico percebe a necessidade de tornar a administração mais humana e democrática, dando origem a Teoria das Relações Humana com objetivo de corrigir a tendência da desumanização do trabalho com aplicação do método científico (CHIAVENATO, 2000).

11.3 FASES DA TEORIA CIENTÍFICA

Taylor fundou a administração científica, na época vigorava o sistema de remuneração por peça ou tarefa, o teórico estudou os problemas de produção, custo da tarefa, os operários trabalhavam mais e recebia o mesmo valor, insatisfação dos trabalhadores (CHIAVENATO, 2000).

De acordo com Chiavenato (2000), Taylor começou no nível inferior verificando as tarefas de cada funcionário, o operário médio produzia menos, os operários que produz mais. Isto fez surgir a necessidade de pagar ao trabalhador que produz mais, com base nos seguintes pontos:

- Salários melhores e diminuir custos de produção;
- Objetivo e técnicas científicas, experimentos e princípios, processos padronizados;
- Os funcionários com materiais e condições de trabalho;
- Treinados para aperfeiçoar as aptidões e executar tarefa;
- Atmosfera cordial, cooperação do trabalhador, garantir ambiente psicológico.

A ideia do trabalho manual, o trabalho dividido em partes e ordenava execução da operação, resultado em rapidez, menor tempo e movimento (CHIAVENATO, 2000).

Segundo Chiavenato (2000), o período conclui-se que a racionalização do trabalho, estrutura e metodologia da empresa, seus estudos são voltados ao serviço do operário. Para Taylor as indústrias existiam três males:

- Maior eficiência do trabalhador, máquina gera desemprego.
- Métodos ultrapassados, desperdício de tempo e esforço dos trabalhadores.
- Ignorância da direção na rotina de trabalho e do tempo necessário para concretizar.

Esses males são mudanças que irritava os funcionários por não se adaptar e os patrões com os prejuízos diante nos males.

Apesar do pessimismo Taylor atentou-se ao crescimento das tarefas, eficiência empresarial e visão extensa, diminuir perdas diárias (CHIAVENATO, 2000).

O modelo científico inspirador do taylorismo foi à termodinâmica de N. Carnot, de onde Taylor retirou a idéia da maximização da eficácia industrial com base na maximização da eficiência de cada uma das ocupações elementares: a melhoria eficaz de cada trabalhador gera a melhoria em toda empresa (CHIAVENATO, 2000, p. 54).

De fato, a melhoria na eficiência das indústrias com base na expansão da eficácia de cada tarefa básica do trabalhador resulta em melhora de toda a empresa.

11.4 FASES TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

Segundo Chiavenato (2000), fases da experiência na qual foram coordenadas por Elton Mayo e colaboradores, são as seguintes:

Primeira - Experiência realizada em Hawthorne dois grupos de operário; o primeiro trabalha sob intensidade da luz variável, o segundo controle da intensidade fiel, verifica-se o fator psicológico, produção com maior intensidade de iluminação, inverso quando diminuía. Comprova-se a dominação do fator psicológico sobre o fator fisiológico (CHIAVENATO, 2000).

Segunda - Grupo de observação com cinco moças. A sala de prova separada do departamento, mesmo equipamento de trabalho utilizado, comparação entre as seguintes condições o grupo experimental e o grupo de controle. Fator psicológico que aparece na experiência anterior e a experiência da sala de montagem com as seguintes conclusões: (CHIAVENATO, 2000).

- Supervisão branda do trabalho com liberdade e menor ansiedade;
- Ambiente amistoso e sem pressões, satisfação no trabalho;
- Não havia temor ao supervisor
- Vínculo de amizade entre as moças tornam-se uma equipe.
- Aumenta o ritmo de produção, embora não fosse pedido.

O nível de produtividade não é determinado pela capacidade física ou fisiológica do empregado, mas por normas sociais e expectativas grupais (CHIAVENATO, 2000).

Terceira - Maior estudo das relações humanas entre as moças, grupo de controle, as moças consideravam humilhantes e constrangedoras a supervisão. Inicia-se o programa de entrevistas com empregados ouvir opiniões quanto ao trabalho, tratamento, sugestões a respeito do treinamento dos supervisores. O programa atendeu aos operários e supervisores com resultados animadores. A entrevista expôs a organização informal dos operários manifestada por meio de (CHIAVENATO, 2000).

- Padrões de produção que os operários julgam ser a produção normal.
- Punição aplicada nos operários que excedem os padrões.
- Insatisfação quanto ao pagamento de incentivo por produção.
- Liderança informal, grupo unido e asseguram o respeito.
- Satisfação e desagrado relação às atitudes dos superiores.

Quarta - Grupo experimental trabalha em condições idênticas do departamento. A experiência analisa a organização informal dos operários (CHIAVENATO, 2000).

O sistema era baseado na produção do grupo, havendo um salário-hora e um salário mínimo horário. Os salários só podiam ser maiores se a produção total aumentasse. Os operários passaram a apresentar certas uniformidades de sentimentos e solidariedade grupal. O grupo desenvolveu métodos para se assegurar suas atitudes. Essa quarta fase permitiu o estudo das relações entre a organização informal dos empregados e a organização formal das fabricas (CHIAVENATO, 2000, p. 113).

Sendo a explicação que havia dois tipos de salários, os grupos informais começaram a colocar a prioridade o sentimento e solidariedade para o ambiente de trabalho.

11.5 PRINCÍPIO DE TAYLOR

“A preocupação de racionalizar, padronizar e prescrever normas de conduta levou os engenheiros da Administração Científica a pensar que tais princípios pudessem ser aplicados a todas as situações possíveis” (CHIAVENATO, 2000, p. 65).

Houve muitos contribuintes, mas apesar da grande quantidade de participantes apenas alguns foram importantes.

Taylor resolver os problemas entre os operários, para acatar e executar ordens cria-se quatro princípios: **planejar, preparar, controlar e executar**. Estes princípios surgem com a finalidade de selecionar, treinar, vistoriar o trabalho para o cumprimento a meta e distribuir funções, organizar o ambiente de trabalho, padronização, método e processo de trabalho (CHIAVENATO, 2000).

11.5.1 Princípio da Eficiência de Emerson

“Harrington Emerson foi um engenheiro que simplificou os métodos de trabalho. Popularizou a Administração Científica e desenvolveu os primeiros trabalhos sobre seleção e treinamento de empregados” (CHIAVENATO, 2000, p. 66).

O princípio recomendado por Emerson visava o planejamento geral e definido, fixação de normas para o trabalho, disciplina, instruções precisas e oferecer orientação.

11.5.2 Princípios Básicos de Ford

De acordo com o Portal Educação (2018), Ford admitia que a empresa divide-se em duas classes são eles planejar e executar ampliou um modelo de administração descrito pelo trabalho dividido, repetido e regular baseado em três princípios:

- Produtividade: Aumentar a produção, reduzir custos, especialização.
- Intensificação: Diminuir tempo de fabricação.
- Economicidade: Reduzir ao mínimo o estoque de matéria-prima.

11.5.3 Princípio da Exceção

Neste princípio Taylor adotou o sistema de controle operacional na averiguação das exceções, distanciamento dos padrões normais vale para os desvios positivos e negativos (CHIAVENATO, 2000).

11.5.4 Princípios das Relações Humanas

A teoria veio da necessidade de humanizar a administração, debatendo os conceitos rigorosos e mecanicistas de Taylor, adaptando aos novos padrões de vida dos americanos. Com as seguintes conclusões (CHIAVENATO, 2000).

- Nível de Produção Resultante da Integração Social;
- Comportamento Social dos Empregados;
- Recompensas e Sanções Sociais;
- Grupos Informais;
- Relações Humanas;
- Importância do Conteúdo do Cargo;
- Ênfase nos Aspectos Emocionais.

A experiência de Hawthorne possibilitou a construção dos princípios da Escola das Relações Humanas. “A compreensão das relações humanas permite ao administrador melhores resultados de seus subordinados e a criação de uma atmosfera na qual cada pessoa é encorajada a exprimir-se de forma livre e sadia” (CHIAVENATO, 2000, p. 115).

Assim os administradores têm um excelente efeito entre os operários obtendo liberdade e satisfação.

11.6 ORGANIZAÇÃO RACIONAL DO TRABALHO

“Taylor verificou que os operários aprendiam a maneira de executar as tarefas do trabalho por meio da observação dos companheiros vizinhos” (CHIAVENATO, 2000, p. 55).

Assim o modo que os trabalhadores entendiam a arte realizar as funções, eles tinham mais eficiência na produção.

De acordo com Chiavenato (2000), Frederick Taylor notou o estudo continuou de tempos e movimentos, a repartição de responsabilidades: a gerência planeja (análise e método de trabalho) e a supervisão (assistência consecutiva ao trabalhador durante a produção).

A gerência pensa e o trabalhador executa, diante do método científico originou-se a Organização Racional do Trabalho (ORT), a criação de métodos em direção a realização da tarefa e variedade de instrumentos e ferramentas distintas para operação. Taylor acreditava que determinada maneira de trabalhar, junto com a utilização da ferramenta adequada, resultava em uma produção mais eficaz (CHIAVENATO, 2000).

11.7 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO RACIONAL DO TRABALHO

Quadro 1 - Características da ORT e como é executada

Análise do Trabalho e Estudo dos Tempos Modernos	Divisão das atividades, execução de determinada tarefa;
Estudo da Fadiga Humana	A fadiga faz o colaborador diminuir a produtividade, aumenta as chances de acidentes e doenças;
Divisão do trabalho e especialização do operário	Cada especialista em determinada tarefa, aumento na produtividade;
Desenho de cargos e tarefas	Especificar as tarefas, métodos e ferramentas existentes na empresa;
Incentivos salariais e prêmios	Alcançar maior cooperação dos colaboradores na companhia;
Conceito de <i>homo economicus</i>	Motivadas por recompensas salariais e materiais;
Condições de trabalho	As condições e ambiente de trabalho resultam em produtividade na empresa;
Padronização	Ferramentas, equipamentos e modo de trabalhar objetivando reduzir possíveis variações e eliminar desperdício.
Supervisão funcional	Supervisores especializados determinada área tem autoridade sob os subordinados;

Fonte: MARQUES, 2016.

Desta forma a foi desenhada as características para organização do trabalho e produção pra ter eficiência na administração.

11.7.1 Ênfase Científica

Segundo Júnior (2018), a Administração Científica buscava meios de eficiência para que o trabalho fosse rápido e produtivo em curto período de tempo, garantir o futuro para a empresa, reduzir custos e benefícios para o sistema produtivo. O escolhido para efetuar a tarefa deve ser apto há determinada atividade passa existir há capacitação no qual os operários são liderados, treinados e possibilitam a execução do trabalho em curto prazo. Taylor enfatiza que a remuneração do empregado deve ser de acordo com o objetivo alcançado pelo trabalhador.

11.7.2 Ênfase das Relações Humanas

De acordo com Júnior (2018), apresenta novo comportamento voltado para pessoas físicas ao invés de lhe dar somente com a organização de produção ou tarefas. A necessidade de mudança da situação do *Homo Economicus*, Mayo traz o argumento de motivação, comunicação, liderança, trabalhos em equipe, grupos informais e grupos sociais. “A abordagem humanística da administração surgiu por volta da década de 1930, nos Estados Unidos, com o nascimento da Teoria das Relações Humanas” (JÚNIOR, 2018, p. 1).

A existência da Teoria nesta década de 1930 é relacionada ao sentimento do ser humano como ser vivente que tem necessidades uma maneira totalmente nova na época, a liderança que nominava os supervisores, era de profunda necessidade para os liderados.

11.8 CRITICA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

Abaixo está listado as críticas feitas a teoria científica, nosso objetivo é destacar as informações úteis (CHIAVENATO, 2000).

- Superespecialização do operário
- Ausência de comprovação científica
- Limitações do campo de aplicação
- Abordagem incompleta da organização
- Abordagem incompleta da organização
- Abordagem prescritiva e normativa
- Visão microscópica do homem
- Abordagem de sistema fechado
- Teoria da máquina

Pode-se perceber que a idealização de tratar apenas da administração não é a melhor saída e nem trará os melhores resultados.

11.9 APRECIACÃO CRITICA DA TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

Abordagem crítica feitas as teorias das relações humanas. Com objetivo de mostrar por que essa teoria sozinha não é eficaz nas organizações (CHIAVENATO, 2000).

- Oposição cerrada à Teoria Científica

- Visualização inadequada dos problemas industriais
- Concepção ingênua e romântica do funcionário
- Limitação do campo experimental
- Parcialidade das conclusões
- Ênfase nos grupos informais
- Enfoque manipulativo

Conclui-se que a imparcialidade é extremamente importante na criação de uma teoria. Além disso, cada setor e fator devem receber a devida atenção para que a organização consiga sobreviver.

11.10 INFLUÊNCIA DAS TEORIAS NAS EMPRESAS

Ainda hoje, percebe-se que as linhas de produção buscam identificar os profissionais adequados para desenvolverem as tarefas em tempo reduzido, de forma eficiente, aumentando os lucros e minimizando os custos, porém o que está descartada é a idéia da desumanização do trabalhador, que não é visto mais como uma “máquina”. O trabalhador que atua em organizações de base taylorista geralmente é preparado para outras atividades e possui um conhecimento mais generalista do processo, deixando de lado a atitude robotizada (FERNANDEZ, 2018, p. 4).

Portanto o melhor para o trabalho, especializado, diminuir tempo, perdas e aumentar o pecúlio, assim como deixar de tratar os trabalhadores como mecanismo ou equipamento.

Atualmente muito se fala em motivação dos funcionários e aumento da produtividade. A verdade é que essa preocupação surgiu com estudos de pesquisadores que deram origem a teoria das relações humanas (PRIMEIRO NEGÓCIO, 2018).

A aplicação dos conceitos trazidos pela teoria das relações humanas fez com que líderes empresariais passassem a enxergar com mais nitidez a importância dos aspectos humanos nas organizações estabelecendo estratégias muito mais eficazes para o alcance dos resultados esperados (PRIMEIRO NEGÓCIO, 2018, p. 1).

Portando percebe-se que essa teoria teve uma grande contribuição para que atualmente os funcionários sejam tratados pelas organizações com mais humanidade.

Comparação entre Teoria Científica e Teoria das Relações Humanas.

Quadro 2 - Retrata a comparação entre as Teorias Científicas e das Relações Humanas

Teoria Científica	Teoria das Relações Humanas
Trata a organização como máquina	Tratar a organização como grupos de pessoas.
Enfatiza as tarefas	Enfatiza as pessoas
Inspira sistema de engenharia	Inspirada em sistemas de psicologia
Autoridade centralizada	Delegação de autoridade
Linha clara de autoridade	Autonomia do empregado
Especialização e competência técnica	Confiança e abertura
Acentua a divisão do trabalho, especialização	Ênfase nas relações humanas entre pessoas
Confiança nas regras e regulamentos	Confiança nas pessoas
Clara separação entre linha staff	Dinâmica grupal e interpessoal

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2000.

As duas teorias abordam a evolução e adaptação ao longo do tempo das novas empresas nesta década.

11.11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Teoria Científica estudou o perfil dos colaboradores como recurso operacional ou simples empregados. Já a escola das relações humanas estudou o fato de grande importância, comunicação dos grupos sociais organização que possui regras informais e próprias, este mecanismo influenciou extremamente na conduta dos colaboradores.

Os Princípios Científicos vieram com a necessidade de padronizar e decretar normas e condutas melhorando a execução do trabalho. A Escola das Relações Humanas ocorre devido à necessidade de humanizar as empresas e possibilitar a integralização dos operários, há experiência de Hawthorne chega à conclusão de que a humanização deve fazer parte da empresa.

Hoje reaproveitamos o que no passado nos foi concedido, através das ideias para cada empresa que planeja seguir um futuro brilhante no mundo industrializado, seguindo as instruções e seus métodos que revolucionou os sistemas produtivos, no qual ao longo dos anos foram se aperfeiçoando e também gerando críticas ao seu respeito assim também implantamos o planejar, capacitar, controlar e executar as tarefas dentro das organizações.

De modo geral contrapõe os comportamentos das duas escolas, sendo que hoje é bem introduzida dentro das organizações, a administração e operários dentro do ambiente de trabalho favorecendo a humanização, eficiência e eficácia para as empresas.

REFERÊNCIA

CARAVANTES, Geraldo R.; PANNON, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C.;
Administração: teoria e processos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DAVENPORT, T. **Reengenharia de Processos.** São Paulo: Campus, 1994.

FERNANDEZ, Marcelle. **A Administração Científica Nos Dias Atuais.** 02 set. 2015. p 4. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-administracao-cientifica-nos-dias-atuais/>>. Acesso em: 22 set. 2018.

MARQUES, José Roberto. Principais aspectos da Organização racional do Trabalho. 29 jul. 2016. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/organizacao-racional-do-trabalho-ort-e-seus-aspectos/>>. Acesso em: 10 set. 2018.

JÚNIOR, Waltter. **Abordagem humanística da administração.** 2018. Disponível em: <<https://www.estudoadministracao.com.br/ler/abordagem-humanistica-teoria-relacoes-humanas/>>. Acesso em: 08 out. 2018.

PRIMEIRO NEGÓCIO. **Teoria das Relações Humanas: Qual a Importância Para as Empresas.** 2018. Disponível em: <<http://www.primeironegocio.com/empreendedorismo/teoria-das-relacoes-humanas/#>>. Acesso em: 16 set. 2018.

12 SUSTENTABILIDADE: DE OLHO NAS ORGANIZAÇÕES

Bianca Souza Costa¹
Caroline Muniz Santana
Erlane dos Santos Soares de Souza
Maiana dos Santos Santana
Monique Emanuele de Lima Alencar
Raquel Socorro de Almeida
Willian Mangabeira Souza

RESUMO

O artigo visa analisar como a evolução dos conceitos de desenvolvimento sustentável e de sustentabilidade dentro das organizações ocorreu ao longo dos anos? O princípio do trabalho gira em torno de descrever com base nas ideias dos autores citados na pesquisa os acontecimentos ambientais agregados na sistematização como questões sustentáveis, responsabilidade social e economia sustentável. Com objetivo de conscientizar a sociedade da importância de aderir ambos em nosso habitat natural, a elaboração deste artigo foi por meio de pesquisa bibliográfica dos assuntos, imagens, tabelas, exemplos e conhecimento dos alunos conforme o tema. Decorrente os argumentos apresentados a nova adaptação sustentável resultam realmente em benefícios ao meio econômico, ambiental e social.

Palavra-chave: Sustentáveis. Economia Sustentável. Responsabilidade Social.

¹Alunos do 1º semestre do Curso Administração de Empresa - FACSAL.

ABSTRACT

The article aims to analyze how the evolution of the concepts of sustainable development and sustainability within organizations has occurred over the years? The principle of the work revolves around describing, based on the ideas of the authors cited in the research, the aggregate environmental events in the systematization as sustainable issues, social responsibility and sustainable economy. In order to make society aware of the importance of joining both in our natural habitat, the elaboration of this article was done through a bibliographical research of subjects, images, tables, examples and students' knowledge according to the theme. Consequently, the arguments presented for the new sustainable adaptation are really beneficial to the economic, environmental and social environment.

Keywords: Sustainable. Sustainable Economy. Social responsibility.

12.1 INTRODUÇÃO

A sustentabilidade das organizações tornou-se comum para o mundo moderno, até hoje é preciso controlar o consumo desenfreado levando em conta as perspectivas para melhor administrar o meio ambiente.

A falta de conscientização direcionada ao meio ambiente tem sido a grande deficiência em nosso meio social. Com base nas ideias da pesquisa os acontecimentos ambientais agregados na sistematização como questões sustentáveis, responsabilidade social e economia sustentável, são os fatores principais.

O tema sustentabilidade abrange várias áreas do meio organizacional, à aquisição de produtos, bens ou conveniência que influencia na qualidade de vida. O tratamento das questões sustentáveis apontará tópicos tornando-os visíveis, o conteúdo que ajuda a entender a relação entre a sociedade e economia.

O compromisso de empresas e/ou indivíduos busca um mundo mais justo, de modo que a responsabilidade social visa aderir ações que devem diminuir as desigualdades sociais, ampliar os direitos e a preservação do meio ambiente.

A sustentabilidade sempre se fez presente nas organizações, positivo a fim de preservar o meio ambiente e aprimorar os segmentos das empresas.

Este artigo está dividido em quatro seções. A introdução, onde retrata o tema, problema e objetivo da pesquisa. A segunda seção que corresponde ao referencial teórico que explica Sustentabilidade, Questões Sustentáveis, Responsabilidade Social, Economia Sustentável. Finalmente encontra-se a conclusão do presente trabalho.

12.2 CONCEITO

“O conceito de desenvolvimento sustentável prove de um relativamente longo processo histórico de reavaliação crítica da relação existente entre a sociedade civil e meio natural” (BELLEN, 2006, p. 23).

Segundo Bellen (2006), entende-se como desenvolvimento sustentável a relação harmônica entre a comunidade e ambiente.

Ainda de acordo com Philippi e Pelicioni (2014, p. 765) “Sustentabilidade vem se tornando um termo de uso genérico e irrestrito”. Faz-se uso do termo dos meios colocando o coletivo de forma ampla para o mundo, destacam-se algumas perspectivas de ações que poderia mudar as atitudes.

Figura 1 - Apresenta os aspectos do Meio Ambiente, Economia e Sociedade voltados para sustentabilidade



Fonte: FUNDAÇÃO CERTI.

Perspectiva Econômica trata da economia monetária engloba a distribuição eficiente dos recursos naturais, veem o mundo em termos de estoque e fluxo capital (BELLEN, 2006a), entende-se que a movimentação aumenta a quantidade de produtos fabricados por maquinas e equipamentos que gerem renda.

Perspectiva Social consiste na ocupação e bem esta da humanidade usufruindo dos meios provenientes da natureza ou fabricados exemplos: água limpa e tratada, ar puro, serviços médicos, proteção, segurança, educação (BELLEN, 2006b), de acordo com esta informação a sociedade faz uso constante dos produtos do ambiente externo e gerados.

Perspectiva Ambiental visão primária que a natureza oferece para a produção de mercadorias, bens ou serviços (BELLEN, 2006c), atualmente busca-se a fabricação de produtos sustentáveis.

Neste contexto tende a surgir alguns aspectos sobre questões sustentáveis a foram destacados no tópico a seguir.

12.3 QUESTÕES SUSTENTÁVEIS

Sustentabilidade abrange muitos quesitos variáveis que fará diferença nas questões sustentáveis, dentre as relações inclui aspectos que podem ajudar no entendimento e nos dilemas existentes.

Neste cenário citamos três pontos: Questões Socioeconômicas, Prevenção da Poluição, Conservação e Gestão de Recursos Econômicos.

Questões Socioeconômicas são baseadas nos acontecimentos na sociedade e economia veja a definição desses temas.

[...] economia como o conjunto das atividades humanas sistemáticas que se relaciona com o desenvolvimento e a organização da sociedade para atender o conjunto das demandas humanas individuais e coletivas, envolvendo produção transformação, comercialização, distribuição, comunicação e consumo de produtos primários, ou até idéias, artes e confissões religiosas (ARROYO; SCHUCH, 2006, p. 57).

De acordo com Arroyo e Schuch (2006), entende-se que há economia será composta pelas movimentações das organizações da sociedade, a necessidade de uniões pessoais e coletivas que envolvem vários fatores que podem fazer a diferença para determinadas atividades.

Segundo Foladori (2002 p. 35) [...] “a sustentabilidade Social evoluiu para ressaltar a importância da participação social e do aumento das potencialidades e qualidades das pessoas na construção de um futuro mais justo”. Nesse sentido, nota-se que a sociedade é a peça fundamental para evolução da sustentabilidade social, pois a procura das pessoas por produtos sustentáveis contribui para que as organizações busquem maneiras de oferecer mercadorias e serviços melhores visando à qualidade de vida da população.

Como bem nos assegura Barbieri (2011. p. 110) [...] “A prevenção da poluição aumenta a produtividade da empresa, pois a redução de poluentes na fonte significa recursos poupados, o que permite produzir mais bens e serviços com menos insumos”. Desta forma pode-se dizer que a empresa que adota maneiras de diminuir a poluição através de ações, mecanismo, máquinas e equipamentos eficientes economizaram matéria-prima e energia em todas as fases dos processos de produção, além disto, é crucial que haja redução dos poluentes nas fontes antes que produzidos e lançados no meio ambiente. Desta forma preserva os recursos naturais resultando em benefícios ambientais e econômicos.

Em 1992 foi realizada no Rio de Janeiro uma conferência que resultou em acordos para conservação e contribuir na gestão do meio ambiente veja o quadro abaixo:

Quadro 1 - Informações sobre Conservação e Gestão do Meio Ambiente

CONSERVAÇÃO	GESTÃO DO MEIO AMBIENTE
Os seres humanos têm direito a uma vida saudável e produtiva em harmonia com a natureza;	Direito dos estados de explorarem seus próprios recursos naturais e dever de controlar atividades de forma a não prejudicar o território de outros;
A proteção ambiental deve ser considerada parte integral do processo de desenvolvimento;	O desenvolvimento deve ser promovido de forma a garantir as necessidades das presentes e futuras gerações;
Deve ser dada prioridade à situação especial de países em desenvolvimento e aos mais pobres;	A erradicação da pobreza é requisito indispensável para promoção do desenvolvimento sustentável;
Os Estados devem cooperar na conservação, proteção e recuperação da integridade e saúde do ecossistema Terra. Os Estados têm responsabilidade comum, mas diferenciada, em função de sua contribuição para a degradação do meio ambiente global;	Os Estados devem reduzir e eliminar padrões de consumo e produção considerados insustentáveis;
As políticas econômicas com fins de proteção ambiental não devem servir para discriminar ou restringir o comércio internacional. Medidas para controle de problemas ambientais transfronteiriços ou globais devem, sempre que possível, ser baseadas em consenso entre os países;	A participação pública no processo decisório ambiental deve ser promovida e o acesso à informação facilitado;

Fonte: ONG ESTILO DE VIDA, 1992.

Levar em conta esses pontos é de primordial importância para a continuação das próximas gerações que dependerá das decisões e atitudes do presente. Com o desenvolvimento desregrado busca-se a conexão por meio da Responsabilidade Social para orientar sobre o consumo individual e empresarial.

12.4 RESPONSABILIDADE SOCIAL

Segundo Padilha e Cabral (2013, p. 1), “Responsabilidade é um substantivo feminino com origem no latim e que demonstra a qualidade do que é responsável, ou obrigação de responder por atos próprios ou alheios, ou por uma coisa confiada”. Pode-se clarificar

perfeitamente como desempenhar o dever de assumir as consequências procedentes dos atos de praticados de forma consciente e intencionadas no meio social. Ela também é ponderada de um compromisso.

A responsabilidade social é a incumbência onde empresas ou indivíduos buscam um globo mais justo por meio de ações que necessita diminuir as desigualdades sociais facilitando o meio de convivência e apresentando uma pacificação, importante também tratar da ampliação os direitos, a preservação do meio ambiente e garantia nos acessos aos serviços de: educação de qualidade, agricultura sustentável, saúde e bem-estar da comunidade dentro e fora da sua corporação (ANDRADE, 2016).

Segundo a editora (TERCEIRO SETOR, 2016), dentro das ações responsáveis encontram-se algumas vertentes, sendo elas: corporativa e individual. A individual nada mais é que o princípio da responsabilidade corporativa, quando uma empresa é organizada por pessoas em junção de um grupo e, portanto, a própria estabelece a sua cultura social que se da existência. Esta desenvolve essa opinião no intuito de incentivar no desenvolvimento da segurança que visa se precaver dos futuros problemas associados ao seu meio harmônico, por intermédio dessas ações originando-a em resultados positivos e benéficos as pessoas e os ambientes fora de seu círculo imediato.

De acordo com Bellen (2006, p. 38), “O desenvolvimento sustentável força a sociedade a pensar em termos de longo prazo e reconhecer seu lugar dentro da biosfera”. O autor procura patentear a importância em seguir com responsabilidade de modo sustentável em razão da busca pela conscientização da sociedade como um todo, em prol da continuidade mútua da conservação e respeito com os princípios de habitat natural e econômico trazendo um bem-estar a humanidade.

A sustentabilidade das empresas visa ações com respeito ao meio ambiente, trazendo assim um desenvolvimento sustentável na sociedade.

A sustentabilidade social para as empresas não são apenas custos, mas sim um investimento. Ressalta-se que, a sustentabilidade não são atitudes superficiais que visam somente o marketing, mas é fundamental que apresentem resultados práticos, significativos e benéficos para o meio ambiente, a sociedade e um todo. O ideal é que a responsabilidade social seja um movimento de toda a sociedade em interesses comuns, e não somente apenas obrigação das grandes empresas.

Para considerar um ser socialmente responsável interpreta-se de modo que as pessoas e organizações necessitam por obrigação comportar-se eticamente, consciente, e com

sensibilidade em relação a questões sociais, culturais, econômicas e ambientais (TERCEIRO SETOR, 2016).

O esforço pra agir de maneira responsável traz benefícios para com indivíduos, organizações e governos a ter impacto positivo no desenvolvimento, das empresas e na sociedade com uma contribuição positiva para os resultados financeiros e ambientais. Onde se enquadra os 5rs na responsabilidade, podemos identificar na figura abaixo:

Figura 2 - Representam reduzir, reutilizar, reciclar, recusar, repensar



Fonte: TV ESCOLA, 2013.

Segundo Dias (2004) alguns exemplos de procedimentos no qual as organizações poderiam adotar para conscientização da responsabilidade social e responsabilidade individual corporativa:

- Exploração dos recursos vegetais de florestas e matas de forma controlada, garantindo o replantio sempre que necessário;
- Preservação total de áreas verdes não destinadas à exploração econômica;
- Ações que visem o incentivo à produção e consumo de alimentos orgânicos, pois estes não agredem a natureza além de serem benéficos à saúde dos seres humanos;
- Exploração dos recursos minerais (petróleo, carvão, minérios) de forma controlada, racionalizada e com planejamento;
- Uso de fontes de energia limpas e renováveis (eólica, geotérmica e hidráulica) para diminuir o consumo de combustíveis fósseis. Esta ação, além de preservar as reservas de recursos minerais, visa diminuir a poluição do ar;
- Criação de atitudes pessoais e empresarias voltada para a reciclagem de resíduos sólidos. Esta ação além de gerar renda e diminuir a quantidade de lixo no solo, possibilita a diminuição da retirada de recursos minerais do solo;

- Desenvolvimento da gestão sustentável nas empresas para diminuir o desperdício de matéria-prima e desenvolvimento de produtos com baixo consumo de energia.
- Atitudes voltadas para o consumo controlado de água, evitando ao máximo o desperdício.

Analisou-se o que possibilita e expressa o que a Economia Sustentável para as diretrizes nas organizações.

12.5 ECONOMIA SUSTENTÁVEL

Segundo Lins (2004), sustentabilidade econômica é o conjunto de práticas econômicas financeiras ou administrativas que buscam o desenvolvimento econômico de países ou empresas a fim de colaborar, preservando o meio ambiente e assegurando que as gerações futuras sejam beneficiadas e capacitadas para continuar a manutenção dos recursos naturais.

Hoje o grande desafio do mundo econômico em maneiras de desenvolvimento é centralizar em novos empreendimentos para que se tornem empresas altamente sustentáveis, objetivando o lucro, a renda e o bem-estar de cada indivíduo e incluindo novas formas de gerar emprego sem danificar o meio ambiente. Como se pode verificar o quadro abaixo que retrata exemplos de ações economicamente sustentáveis.

Quadro 2 - Exemplos de ações economicamente sustentáveis

Utilização, de fontes de energia limpa e renovável: <i>eólica e solar</i> .
Tratamento de todos os resíduos orgânicos e materiais gerados no processo produtivo, inclusive priorizando a reciclagem do lixo.
Processos produtivos que usem de forma racional da energia elétrica e a água.
Tratamento adequado a todos os poluentes gerados na produção de mercadorias e serviços.

Fonte: LINS, 2004.

Para que seja validada há Economia Sustentável envolve mudança de atitude.

Tendo em vista não apenas o lucro financeiro, mas também a qualidade de vida das pessoas e a harmonia com a natureza. Dessa forma pode abusar e acabar com a reserva de recursos, permitindo futuramente que o indivíduo desfrute de benefícios do meio ambiente respeitando os direitos e as preferências das próximas gerações.

Segundo Maciel (2015, p. 6), “Novos códigos de sustentabilidade ressignificam o mercado contemporâneo e questionam os critérios que determinam o conceito de sucesso”.

O consumismo entende-se que começou a ser desenhado há mais de cem anos, no auge da Revolução Industrial. As pessoas que começaram esse movimento, os donos das primeiras indústrias e seus investidores, não deviam ter plena consciência da consequência dos hábitos que estavam estimulando. Afinal, naquela época o mundo não era habitado por 7 bilhões de pessoas, o que dava a entender que se vivia num imenso playground de recursos inesgotáveis. Mas hoje já se sabe que não é bem assim (MACIEL, 2015).

De acordo com o diagnóstico do Instituto Akatu de agosto de 2013, se a humanidade conservar tais segmentos contemporâneos de gastos, antes de 2050 irá ser necessário possuir duas terras para nos manter.

As empresas e instituições já mantêm a prática de sustentabilidade, assim realizando um crescimento frequente entre produtores de várias categorias. Sem dúvida é um ato de consciência e de suma importância, vale ressaltar que na maioria das vezes, as marcas se aproveitam para somente atrair mais consumidores e entre algumas multinacionais que apesar de estampar o selo (ECO) também conhecido como **Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento**, continuam contribuindo para a poluição de rios e desmatamentos florestais.

Para que a população não tenha consequências futuras perante os gastos desenfreados é obvio que um todo sucederá adquirir um novo método de racionalidade sustentável. Os critérios do que é "sucesso" mudaram. Com a prática de lucros excessivos começam a surgir questionamentos, ficando visivelmente que os bens pessoais estão acima de uma melhor condição de vida sustentável.

Toda essa racionalidade, fez-se construir satélites, planejar formas de energias fotovoltaicas (energia limpa e sustentável), foram maneiras de empreender no mercado e na vida. Destaca-se que ambição e ganância têm conotações diferentes; é evidente que toda essa agressão ao meio ambiente que anda cometendo um dia irá se voltar contra a sociedade. Todos precisam de uma biosfera limpa e saudável.

Por tanto antes de adquirir o produto seria melhor perguntar a si próprio se necessita do mesmo. Veja algumas vantagens da sustentabilidade econômica segundo Lins (2004):

- Empresas e governos com atitudes sustentáveis geram mais economias financeiras a médios e longos prazos.
- A imagem de governos e empresas que priorizam a sustentabilidade econômica melhora muito diante os cidadãos e consumidores.

- Empresas, governos e cidadãos só têm a ganhar com estas atitudes, pois terão um meio ambiente preservado, maior desenvolvimento econômico e a garantia de uma vida melhor para as futuras gerações.

12.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando se fala em sustentabilidade nas organizações faz-se uma relação entre a produção passada que era desenfreada para o consumo atual, obter qualidade e sustentabilidade ao adquirir os produtos, com esse fato às organizações considera perspectiva ambiental, social e econômica para seus clientes durante a pesquisa de mercado.

A economia é composta pela movimentação das organizações na sociedade, já sustentabilidade social evoluiu conduzindo há importância da participação da comunidade, contudo percebe-se que o socioeconômico relaciona a situação, circunstância e aspeto entre a sociedade e economia beneficiando ambas as partes, ressaltando que prevenção da poluição nas empresas uso sustentável dos recursos utilizados obtendo o controle dos poluentes é de suma importância, assim como há conservação e gestão de recursos econômicos buscando harmonia entre o meio e a sociedade de forma regulada com atenção para o desenvolvimento sustentável das organizações.

No mundo em que vivemos o grande desafio é criar uma economia sustentável que visa harmonia das organizações com o meio ambiente, mas para que se concretizem precisam-se mudar os comportamentos.

Leva-se em consideração que o aspecto da responsabilidade social emprega o impulsionamento de empresas e indivíduos criar programas, projetos e ações que beneficiem toda população como fruto do compromisso institucional de atender um todo na questão do equilíbrio entre o meio social, qualidade do bem-estar, projetar e programar atividades de ampliação com decorrência positiva para a coletividade. Neste contexto assimila-se a preocupação da humanidade com há qualidade ambiental, em busca de planejamentos e ações que estão ligados ao programa “Meio Ambiente”, expandir a responsabilidade social por meio de coleta seletiva, reciclagem, dentre outras.

Com o passar dos tempos o consumismo cresceu de tal maneira que se continuar assim acontecera grandes prejuízos, para mudar essa situação as empresas e instituições mantêm práticas sustentáveis conscientizando a importância da preservação da natureza. Para que o estrago não aconteça, as pessoas têm que se conscientizar dos seus erros e começar ter práticas sustentáveis, refletir sua forma de consumo e retendo apenas o necessário para viver.

Os recursos naturais utilizados de forma inteligente, consciente e responsável, evitando a agressão do ecossistema que se destinam suprir as necessidades do presente dos seres humanos sendo sustentável, sem comprometer o futuro das próximas gerações.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Márcio Roberto. **O que é Responsabilidade Social**. 2016. Disponível em <<https://blog.contaazul.com/o-q-i-responsabilidade-social/>>. Acesso em: 03 maio 2018.
- ARROYO, João Cláudio Tupinambá; SCHUCH, Flávio Camargo. **Economia Popular e Solidária: A alavanca para um desenvolvimento sustentável**. São Paulo: 1. ed. 2006.
- BARBIERI, José Carlos; **Gestão Ambiental Empresarial: Conceito, Modelo e Instrumentos**. 3. ed. Atual e ampliada. São Paulo: Saraiva, 2011.
- BELLEN, Hans Michael Van. **Indicadores de Sustentabilidade: uma análise comparativa**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- DIAS, Reinaldo. **Sustentabilidade**. 2004. Editora Atlas, disponível em <<https://www.suapesquisa.com/ecologiasaude/sustentabilidade.htm>>. Acesso em: 28 abr. 2018.
- FOLADORI, Guilherme, **Avanços e Limites da Sustentabilidade Social**. 2002. Disponível em: <www.ipardes.gov.br/ojs/index.php/revistaparanaense/article/view/214/176>. Acesso em: 09 abr. 2018.
- FUNDAÇÃO CERTI. Centro de Economia Verde. Disponível em: <<http://www.certi.org.br/pt/cev-servicos>>. Acesso em: 28 abr. 2018.
- TV ESCOLA. **Você Sabe o Significado dos 5 Rs da Educação Ambiental?** 2013. Disponível em: <<https://tvescola.org.br/tve/video/fique-sabendo-voce-sabe-o-significado-dos-5-rs-da-educacao-ambiental>>. Acesso em: 09 abr. 2018.
- LINS, Clarissa. **Sustentabilidade Econômica**. Rio de Janeiro: Campus, 2004. Disponível em: <https://www.suapesquisa.com/economia/sustentabilidade_economica.htm>. Acesso em: 09 abr. 2018.
- MACIEL, Lena. **Economia sustentável e a ressignificação de sucesso**. 2015. Disponível em: <<http://pontoeletronico.me/2015/economia-sustentavel/>>. Acesso em: 09 abr. 2018.
- PADILHA, Adriano; CABRAL, Paulo. **Significado de Responsabilidade: O que é Sustentabilidade**. 2013. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/responsabilidade/>>. Acesso em: 03 maio 2018.
- PHILIPPI Jr., Arlindo; PELICIONI, Maria Cecília Focesi. **Educação ambiental e sustentabilidade**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2014.

ONG ESTILO DE VIDA. **Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento ECO 92** - Rio de Janeiro - Brasil. 1992. Disponível em: <http://www.ongestilodevida.org.br/fr_mma_eco_92.html>. Acesso em: 24 abr. 2018.

TERCEIRO SETOR. **Responsabilidade social**. 2016. Disponível em: <<https://www.bhbit.com.br/terceiro-setor/o-q-e-responsabilidade-social/>>. Acesso em: 03 maio 2018.