

***FATEF***

***SOPHIA***

***REVISTA ELETRÔNICA DA FACULDADE DE  
TECNOLOGIA DE SÃO VICENTE***

Volume 1 nº 4 – Jan/Dez

Revista Eletrônica da FATEF - SOPHIA





**Faculdade de Tecnologia de São Vicente**  
**FATEF**

**REVISTA ELETRÔNICA DA FATEF -  
SOPHIA**

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO VICENTE**

Mantenedora: Fortec Assessoria e Treinamento Ltda

Av Presidente Wilson, 1013 - Gonzaguinha

CEP: 11320-001 – São Vicente -SP

Telefone: (13) 3569 2525

<http://www.fortec.edu.br/faculdade>

Revista Eletrônica da Fatef - SOPHIA. Faculdade de Tecnologia de São Vicente. v. 1, n. 4, jan./dez. 2019. São Vicente (SP): FATEF, 2019.

Periodicidade Anual.  
Texto em português

1 – Administração. 2 – Pedagogia. 3 – Automação Industrial.  
4 – Engenharia Elétrica. 5 – Sistemas de Informação.  
I – Título.

CDD 605

Qualquer parte desta publicação pode ser reproduzida, desde que citada a fonte.

**EXPEDIENTE**

**Revista Eletrônica da FATEF - SOPHIA**

É uma publicação Anual editada pela  
Faculdade de Tecnologia de São Vicente - FATEF  
Av Presidente Wilson, 1013 - Gonzaguinha  
CEP: 11320-001 – São Vicente -SP  
Telefone: (13) 3569 2525  
<http://www.fortec.edu.br/faculdade>  
e-mail: fatef@fortec.edu.br  
site : <http://www.fortec.edu.br/faculdade>  
FORTEC ASSESSORIA E TREINAMENTO LTDA  
**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO VICENTE**

**Diretor Geral:**

Nelson Simões Filho

**Diretora Acadêmica:**

Marysol Lima de Aquino Badures

**Coordenador do Curso Superior de Bacharel em Administração:**

Indira Coelho de Souza

**Coordenador do Curso Superior de Licenciatura em Pedagogia:**

Rosane Grandé

**Conselho Editorial**

Gilmar Ferreira de Aquino Filho  
Ana Lucia Simões Gonçalves  
Laurindo Chaves Neto

**Equipe Técnica**

Gilmar Ferreira de Aquino Filho  
Leonardo do Espírito Santo

**Revisão Ortográfica**

Viviane Rasga

**Diagramação**

Alessandro Ferreira Paz Lima  
Bruno Baruffi Esteves

*Permitida a reprodução de pequenas partes dos artigos, desde que citada a fonte. Os conceitos emitidos nos artigos são de responsabilidade exclusiva de seus autores.*

## EDITORIAL

A FATEF - Faculdade de Tecnologia de São Vicente, mantida por Fortec Assessoria e Treinamento Ltda, foi credenciada pelo MEC através da Portaria nº 938 de 17 de maio 2001 publicada no DOU de 21 de maio de 2001, Seção 1, 27.

A missão da IES é:

***“Propiciar ao universitário uma educação superior de qualidade por meio da construção crítica e criativa do conhecimento que seja fundamentada na pluralidade de ideias, no cultivo às diferenças étnicas, sociais e de gênero da inserção na vida da comunidade e na cidadania plena”.***

A FATEF iniciou suas atividades no ensino superior no ano de 2001, com o Curso Bacharelado em Sistemas de Informação, autorizado pela Portaria 17 de maio de 2001, publicado no DOU de 21 de maio de 2001, Seção 1, p.27, Reconhecimento de Curso, Portaria nº 164 de 16 de fevereiro de 2007, publicada no DOU de 21 de fevereiro de 2007, Seção 1, p.17 e Renovação de Reconhecimento de Curso publicado na Portaria nº 125, de 29 de julho de 2012; Tecnologia em Automação Industrial autorizado pela Portaria 1296 de 02 de julho de 2001, publicado no DOU de 03 de julho de 2001, Seção 1, p.62, Reconhecimento de Curso publicado na Portaria nº 1907, de 03 de junho de 2005, publicada no DOU de 06 de junho de 2005, Seção 1, p.10 e Renovação de Reconhecimento publicado na Portaria 286, de 21 de dezembro de 2012. Todos os cursos de graduação superior da funcionam no período noturno.

Dentre as diversas ações desenvolvidas para ofertar cursos de qualidade, destaca-se a atuação da CPA – Comissão Própria de Avaliação, que realiza periodicamente a Avaliação Institucional Interna que tem um papel fundamental para direcionar os investimentos da mantenedora que resultaram em crescentes melhorias, dentre elas o aumento e atualização do acervo bibliográfico, a melhoria das instalações e do quadro de docentes e a expansão dos laboratórios.

Neste segundo semestre de 2014 a faculdade lança o segundo número da Revista Eletrônica da FATEF, como mais uma mostra de que veio para integrar a comunidade e ofertar um ensino de qualidade nas áreas de tecnologia.

Este segundo número da Revista Eletrônica da FATE deu especial atenção à participação dos discentes e docentes com a publicação de artigos de iniciação científica onde acadêmicos orientados por professores do corpo docente da instituição que, em coautoria, realizam uma aspiração da comunidade acadêmica em contribuir com a iniciação científica e com a pesquisa.

Assim, os docentes como orientadores dos discentes em trabalhos de iniciação científica estarão compartilhando com a comunidade os conhecimentos e, ao mesmo tempo, contribuindo para a construção do saber.

***Nelson Simões Filho***

Diretor Geral.

## SUMÁRIO

<b>A IMPLEMENTAÇÃO DO ERP EM UMA PEQUENA EMPRESA PARA OTIMIZAR O CONTROLE FINANCEIRO.....</b>	<b>7</b>
<b>A IMPORTÂNCIA DE FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PESSOAS PARA MICROEMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>20</b>
<b>RESTRUTURAÇÃO NO PROCESSO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE EM UMA DROGARIA.....</b>	<b>35</b>
<b>IMPORTANCIA DO BRINCAR NO DESENVOLVIMENTO DA CRIANÇA BRINQUEDO, BRINCADEIRA E JOGO.....</b>	<b>54</b>
<b>OS DESAFIOS ENCONTRADOS PARA DIMINUIR A ROTATIVIDADE ESCOLAR .....</b>	<b>62</b>
<b>OS DESAFIOS DE UMA GESTÃO ESCOLAR .....</b>	<b>71</b>
<b>OS DESAFIOS DE RECRUTAR UM SECRETÁRIO ESCOLAR.....</b>	<b>78</b>
<b>RACISMO, SEXISMO E DESIGUALDADE NO BRASIL” RACISMO NA EDUCAÇÃO INFANTIL .....</b>	<b>85</b>

## A IMPLEMENTAÇÃO DO ERP EM UMA PEQUENA EMPRESA PARA OTIMIZAR O CONTROLE FINANCEIRO

Silva, B, M.;  
Simões, M.; Araújo, R.;

### Introdução

Com a crise que o país enfrenta, o mercado se torna cada vez mais competitivo, e as empresas vêm buscando formas de se manter no mesmo. Segundo BERTOLETTI, (2015) Uma gestão financeira eficaz é fundamental para a empresa ser competitiva e alcançar uma colocação no mercado em que atuam, permitindo saber suas limitações, fazer projeções futuras e auxilia na tomada de decisão.

Segundo o site do Sebrae, (Serviço Brasileiro de Apoio as Micros e Pequenas Empresas) (2019) a falta de controle financeiro é uma das principais causas das pequena e micro empresas encerrar suas atividades. O gestor pode acabar confundindo, os ganhos da empresa, e age como se o dinheiro da empresa fosse seu, e conseqüentemente trata das despesas da empresa, com suas despesas pessoais, o pode ocasionar no fechamento da organização, podendo ocorrer em prazos até muito curtos. Segundo Marion (2009):

O administrador deverá saber separar os gastos originados pelo negócio (entidade contábil), dos gastos pessoais e quando houver o caso de administrador utilizar dinheiro da empresa esse terá que contabilizar um empréstimo da entidade para a pessoa física, da mesma forma se o administrador precisar pegar do seu próprio dinheiro para pagar algo da empresa terá que ser contabilizado empréstimo de pessoa física para empresa, que contraiu o empréstimo.(MARION, 2009).

O artigo tem o objetivo de aplicar o *ERP (Enterprise Resource Planning ou Planejamento dos Recursos da Empresa) Marketup*, que é um Sistema de Gestão Empresarial gratuito, integrado para micro e pequenas empresas, criado por uma Startup. Este sistema foi aplicado no Empório NatuNutri, que tem seu estabelecimento na Av. Quintino Bocaiúva n 711 no bairro do Itararé na cidade de São Vicente, no estado de São Paulo, Brasil. Esta empresa é classificada como de pequeno porte, e vende produtos de origem natural.

Após a pesquisa de campo foi constatado a necessidade de implantação de um sistema para realizar a gestão da empresa, pois elas não utilizavam nenhum controle financeiro, administrativo, contábil ou de estoque. Com o devido

conhecimento, adquirido durante o período de estágio, foi determinado o sistema Marketup, pois o mesmo realiza a gestão de todos os setores da empresa de maneira integrada, dando a importância necessária a todas as áreas que a integra. Porém nesse artigo terá como principal tema o controle financeiro com a utilização do software.

O papel de um gestor financeiro é ampliar os recursos utilizando ferramentas que proporcionem informações precisas e rápidas, pois planejar e controlar são fundamentais para a sobrevivência da empresa. Segundo NEVES, (1994) Ao gestor financeiro cabe decidir quais os investimentos que a empresa deve fazer e como fazê-los.

Segundo BERTOLETTI, (2015) Ter o controle financeiro significa que o gestor tem pleno conhecimento da situação das finanças da empresa, podendo tomar decisões e fazer planejamentos. Então com isto podemos justificar o tema abordado, sendo que nas micros empresas não ocorre esse controle financeiro, que é considerado segundo NEVES, (1994) um dos setores mais importantes da empresa.

#### **Objetivo Geral:**

Este artigo tem como objetivo implantar um controle de Gestão Financeira para uma microempresa do segmento de revenda de produtos naturais, utilizando um ERP.

#### **Objetivo Específico:**

Demonstrar a importância do Controle Financeiro. Coletar informação e dados financeiros da empresa. Utilizar o ERP para que a empresa possa ter um controle das finanças e auxiliar na tomada de decisão.

#### **Gestão Financeira**

A gestão financeira é considerada o coração da empresa, pois influencia em todos os setores da organização, sendo assim ela só consegue sobreviver se houver uma saúde financeira saudável. Segundo MEGLIORINI; VALLIM, (2009), gestão financeira é um conjunto de ações onde se tem o objetivo de potencializar os resultados econômicos e financeiros das empresas. De acordo com Assaf Neto

(1997), a atividade financeira da empresa necessita de um planejamento e acompanhamentos permanentes dos resultados para a análise das atividades exercidas, e se necessário realizar os ajustes.

Por meio do planejamento financeiro a empresa consegue obter um controle na gestão financeira, pois o planejamento faz uma projeção futura podendo antecipar possíveis riscos, tornando mais fácil de solucioná-los.

A empresa pode obter melhores resultados se for bem administrada, e se programar a gestão dos seus recursos. Uma administração sem planejamento faz com que o tomador de decisões seja subjetivo ao proferir suas escolhas, podendo muitas vezes desperdiçar melhores oportunidades. O autor ainda evidencia que o gerenciamento a ser utilizado pelas pequenas empresas não é muito diferente da utilizada nas grandes, é apenas mais simples, contudo, não se pode realizá-lo como antigamente, sem o mínimo de conhecimento financeiro. (SOUZA, 2007)

Segundo Ross et. al. (1998, p. 82), com o Planejamento Financeiro a empresa consegue definir seus objetivos e realizá-los. Um plano financeiro estabelece o que será feito no futuro, em um mercado de incertezas as decisões têm que ser analisadas com antecedência.

Segundo Braga (1995, p. 33), a Contabilidade e a Administração relacionam-se da forma abaixo:

Em certo sentido, pode-se dizer que a administração financeira começa onde termina a Contabilidade. Os dados brutos fornecidos pela Contabilidade devem ser transformados em informações que permitirão ao administrador financeiro: avaliar a situação econômico-financeira da empresa, a formação do resultado, os efeitos de decisões tomadas anteriormente etc.; tomar novas decisões, corrigindo o rumo indesejado; desenvolver planos operacionais e de investimentos. Esses planos costumam ser equacionados através do sistema de planejamento orçamentário, cuja estrutura deve acompanhar a da Contabilidade (financeira e de custos) de forma a facilitar a análise das variações entre o orçado e o real. Em resumo, a análise dos dados contábeis orienta o processo decisório que constitui o aspecto central da gestão financeira. (BRAGA, p. 33, 1995).

Portanto, para ter uma gestão financeira eficiente a empresa precisa estar sincronizada com a contabilidade, pois a contabilidade fornece informações necessárias para que seja realizado o controle financeiro. Segundo Braga (1995, p. 33).

### **Fluxo de Caixa**

Considerado importante para a gestão financeira, segundo Zdanowicz (1998), o fluxo de caixa é um instrumento de controle que informa toda a movimentação de

entrada e saída da organização em um determinado período de tempo, possibilitando ter a real situação da mesma e fornecendo importantes informações para a tomada de decisão.

Com cenário econômico atual e as constantes mudanças, a ferramenta de fluxo de caixa se tornou fundamental para as empresas. Segundo Ross, Westerfield e Jaffe (2002):

O item mais importante, o qual pode ser extraído das demonstrações financeiras, é o fluxo de caixa efetivo da empresa, já que, em finanças, o valor da empresa é dado por sua capacidade de gerar fluxo de caixa financeiro. (ROSS, WESTERFIELD E JAFFE, 2002).

De acordo com Campo Filho (1997), O Fluxo de Caixa é fundamental para realizar uma boa administração, possibilitando uma boa gestão dos recursos financeiros, evitando que a empresa fique sem recursos para saldar suas obrigações e não venha ter que fechar as portas.

### **DRE (Demonstração do resultado do exercício)**

Segundo Gitman (2004), O DRE demonstra o resultado obtido pela empresa em um determinado período, acumula as receitas, os custos e as despesas relativas de um período de tempo. Demonstrando se a empresa teve lucro ou prejuízo, ele avalia como está indo a saúde da empresa. Segundo Pereira (2003):

O DRE é feito de forma dedutiva, isto é, inicia-se pelo lançamento do maior valor formador do resultado e finaliza-se com o lucro líquido. A receita bruta é o total do faturamento do período, de cujo valor e são retiradas as devoluções, os abatimentos e os impostos incidentes, de forma proporcional às receitas. Obtida a receita líquida, deduz-se o valor do custo dos produtos vendidos (CPV). Assim, obtém-se o resultado operacional bruto. Dele são deduzidas as despesas operacionais, que são aquelas incorridas dentro da atividade e do giro normal da empresa, desde que não incluídas nos custos. Dentre elas, temos a representação (conforme modelo 1.2) do demonstrativo abaixo que são as despesas de vendas, despesas administrativas e despesas de depreciação. Efetuadas estas deduções, devemos somar as receitas operacionais (receitas financeiras – receita com método de equivalência patrimonial – MEP) e receitas não operacional para obter o resultado líquido antes do Imposto de Renda, que pode ser lucro ou prejuízo. Caso haja lucro real (lucro tributável pela legislação do Imposto de renda), calcula-se e deduz-se a provisão para o imposto de renda e contribuição social. Se for prejuízo calcula-se a provisão, que é então adicionada ao resultado. A parte restante será o lucro ou prejuízo líquido do exercício. (PEREIRA, 2003).

O DRE é tão importante para o empreendedor, pois assim ele terá uma avaliação dos custos e principalmente dos ganhos obtidos no período avaliado, afinal é para obter ganhos e lucros que o empreendedor vai trabalhar tanto.

### Microempresa

O Empreendedorismo vem crescendo no Brasil nos últimos anos, e a crise econômica do país contribui para esse crescimento, pois devido ao grande número de desemprego, as pessoas recorreram a montar seu próprio negócio. Porém encontram dificuldades para administrar, e acaba não tendo uma gestão financeira eficiente, pelo fato do proprietário ser responsável por todas as áreas e acaba priorizando outros setores ou por sua falta de conhecimento. E sem um controle financeiro a organização acaba tendo de encerrar suas atividades, pois o empreendedor precisa ter total controle de seus recursos.

“Microempresa é um conceito criado pela Lei n. 7.256/84 e, atualmente, regulado pela Lei n. 9.841, de 5.10.99, que estabelece normas também para as empresas de pequeno porte, em atendimento ao disposto nos arts. 170 e 179 da Constituição Federal, favorecendo-as com tratamento diferenciado e simplificado nos campos administrativo, fiscal, previdenciário, trabalhista, crédito e de desenvolvimento empresarial.” (PALERMO, 2002, p. única).

Apresenta-se na tabela 1 a classificação das MPEs pelo critério de receita bruta

Tabela 1 – Classificação das MPEs

<b>Critério: Receita Bruta</b>	<b>Definição</b>	<b>Receita Bruta Anual</b>
<b>Microempresa</b>	Empresa individual de responsabilidade limitada é o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes.	Igual ou inferior a R\$ 360.000,00
<b>Empresa de pequeno porte</b>	Não perderá o seu enquadramento se obter adicionais receitas de exportação,	Superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.00,00

<b>Microempreendedor individual</b>	E a pessoa que trabalha por conta própria e se legaliza como pequeno empresário optante pelo Simples Nacional.	Igual ou inferior a R\$ 81.00
-------------------------------------	--	-------------------------------

Fonte: Sebrae, 2015.

De acordo com a pesquisa do SEBRAE, 50% das micro e pequenas empresas fecham por inadimplência, falta de capital e falta de lucro. “Além dos fatores econômicos, este alto patamar de inadimplência também tem relação com a dificuldade das micro e pequenas empresas em administrar a saúde financeira dos negócios”, diz o vice-presidente de Micro, Pequenas e Médias Empresas da Serasa Experian, Victor Loyola.

Na tabela 2 a seguir apresenta-se o número de MPEs Inadimplentes,

TABELA 2 – Inadimplência das MPEs

<b>DATA</b>	<b>MPEs INADIMPLENTES</b>
Dezembro/17	4,937 milhões
Novmbro/18	5,252 milhões
Dezembro/18	5, 305 milhões

Fonte: Serasaexperian (Adaptada pelo autor)

As MPEs são muito importantes para o país, sua participação na economia vem crescendo gradativamente, Segundo ao SEBRAE - Mato Grosso (2014), os pequenos negócios respondem por mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, cerca de 9 milhões de micro e pequenas empresas no País representam 27% do PIB e 52% dos empregos de carteira assinada. Com isto o pequeno e médio empreendedor deveria ter muito mais apoio do Estado, e ser orientado para aprender a gerir seus negócios de maneira correta eficaz. O SEBRAE ministra muitos cursos voltados para o pequeno e médio empreendedor, mas não

divulga o bastante para chegar até eles, a real importância destes cursos. Pois quando um pequeno ou médio empreendedor encerra suas atividades, na verdade não é somente ele quem está sem emprego, ou ganho. Mas também as pessoas que direta ou indiretamente ficam desempregadas e sem uma fonte de renda. E ainda a população que usa e precisa desta oferta de mercadorias.

## ERP

A Deloitte Consulting (1998) define ERP como “um pacote de software de negócios que permite a uma companhia automatizar e integrar a maioria de seus processos de negócio, compartilhar práticas e dados comuns através de toda a empresa e produzir e acessar informações em um ambiente de tempo real”. Conforme mostra a imagem abaixo:

Figura 1 - ERP



Fonte: Saipos (2019)

Portanto o ERP é um conjunto de softwares que tem a função de integrar a empresa, facilitando a busca de informação, diminuindo a possibilidade de erros, pois todos os setores estão interligados tendo acesso às informações em tempo real, desde a compra do produto até chegar ao consumidor final.

## Material e Método

O trabalho foi desenvolvido através de uma pesquisa de campo, onde houve uma reunião com as empresárias para expor o software escolhido e também para efetuar a coleta de informações e elaboração da problemática. Foi utilizada uma pesquisa para a busca do software que atendesse as necessidades da empresa e proprietárias.

O ERP utilizado foi o MARKETUP, que é um software de gestão gratuito voltado para as PMEs. Ele foi criado por uma Startup de 4 amigos, - Romero Rodrigues é um dos fundadores do comparador de preços Buscapé, Hélio Rotenberg é presidente do Grupo Positivo, Alexandre Hohagen foi vice-presidente da Google e Facebook e Carlos Azevedo foi dono da Tesla.- com o objetivo de facilitar a gestão e diminuir a taxa de mortalidade das PMEs, pois 80% das empresas fecham em menos de 5 anos, segundo Sebrae.

A figura 2 apresenta a tela inicial do sistema, onde é possível a visualização de todas as funcionalidades do software.

Figura 2 – Tela principal MarketUP



Fonte: MarketUP

Para realizar o controle financeiro da empresa estudada, foram utilizados os recursos abaixo.

Através de o relatório a seguir as proprietárias têm o controle de todos os compromissos da empresa, onde são inseridas todas as contas de pagamentos e recebimentos. Lembrando das cobranças e pagamentos que precisam ser feitos.

Figura 3 – Controle das contas a pagar

VENCIMENTO	CONTA	CONTA GERENCIAL	VALOR	SALDO
<input type="checkbox"/> 25/09/2019 <small>HOJE</small>	DESPESA [DINHEIRO] <small>CEDEnte:</small>	ALUGUEL <small>ORIGEM: DESPESAS</small>	R\$ 800,00	R\$ 800,00
<input type="checkbox"/> 08/10/2019 <small>A PAGAR</small>	CONTA DE LUZ [DINHEIRO] <small>CEDEnte:</small>	LUZ <small>ORIGEM: DESPESAS</small>	R\$ 100,00	R\$ 100,00
<input type="checkbox"/> 16/10/2019 <small>A PAGAR</small>	[DINHEIRO] <small>CEDEnte:</small>	IPTU <small>ORIGEM: DESPESAS</small>	R\$ 150,00	R\$ 150,00
<input type="checkbox"/> 16/10/2019 <small>A PAGAR</small>	[DINHEIRO] <small>CEDEnte:</small>	FRETE <small>ORIGEM: DESPESAS</small>	R\$ 50,00	R\$ 50,00
<input type="checkbox"/> 22/10/2019 <small>A PAGAR</small>	[DINHEIRO] <small>CEDEnte:</small>	EMBALAGEM <small>ORIGEM: DESPESAS</small>	R\$ 100,00	R\$ 100,00

Fonte: MarketUP

Figura 4 – Controle das contas a receber

VENCIMENTO	CONTA	CONTA GERENCIAL	VALOR	SALDO
<input type="checkbox"/> 27/09/2019 <small>A RECEBER</small>	[DINHEIRO] <small>SACADO:</small>	VENDAS VIA LOJA VIRTUAL <small>ORIGEM: RECEITAS</small>	R\$ 250,00	R\$ 250,00
<input type="checkbox"/> 07/10/2019 <small>A RECEBER</small>	[DINHEIRO] <small>SACADO:</small>	VENDAS VIA PEDIDO <small>ORIGEM: RECEITAS</small>	R\$ 200,00	R\$ 200,00
<input type="checkbox"/> 08/10/2019 <small>A RECEBER</small>	[DINHEIRO] <small>SACADO:</small>	TRANSFERÊNCIA <small>ORIGEM: RECEITAS</small>	R\$ 300,00	R\$ 300,00
<input type="checkbox"/> 15/10/2019 <small>A RECEBER</small>	CUPOM DE VENDA: [7] - PDV: PDV 1 ... <small>SACADO: AO CONSUMIDOR</small>	VENDAS VIA PDV <small>ORIGEM: PDV</small>	R\$ 4,95	R\$ 4,95
<input type="checkbox"/> 18/10/2019 <small>A RECEBER</small>	CUPOM DE VENDA: [17] - PDV: PDV ... <small>SACADO: AO CONSUMIDOR</small>	VENDAS VIA PDV <small>ORIGEM: PDV</small>	R\$ 111,50	R\$ 111,50

Fonte: MarketUP

### Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é preenchido diariamente, onde são inseridas todas as entradas e saídas da empresa. Finalizando com saldo (entrada – saídas) do dia, que irá ser o mesmo valor que iniciará o caixa no dia seguinte, assim sucessivamente.

SETEMBRO 2019								
	12 QUI	13 SEX	14 SAB	15 DOM	16 SEG	17 TER	18 QUA	
SALDO INICIAL	344,10	344,10	344,10	344,10	344,10	344,10	344,10	344,10
ENTRADAS	-	-	-	-	-	-	159,50	159,50
• NÃO OPERACIONAIS	-	-	-	-	-	-	-	-
• OPERACIONAIS	-	-	-	-	-	-	159,50	159,50
SAÍDAS	-	-	-	-	-	-	-150,00	-150,00
• IMPOSTOS E DEVOLUÇÕES	-	-	-	-	-	-	-	-
• CUSTO DA MERCADORIA	-	-	-	-	-	-	-	-
• GERAIS E ADMINISTRATIVAS	-	-	-	-	-	-	-50,00	-50,00
• ALUGUEL, CONDOMÍNIO E IPTU	-	-	-	-	-	-	-	-
• PROPAGANDA E MARKETING	-	-	-	-	-	-	-	-
• PESSOAL	-	-	-	-	-	-	-	-
• PRO LABORE	-	-	-	-	-	-	-	-
• UTILIDADES	-	-	-	-	-	-	-100,00	-100,00
• DESPESAS FINANCEIRAS	-	-	-	-	-	-	-	-
SALDO FINAL	344,10	344,10	344,10	344,10	344,10	344,10	353,60	353,60

Fonte: MarketUP

### Figura 4 – DRE

O DRE (Demonstração do Resultado do Exercício) é mensal, onde vai pegar todas as vendas e reduzir pelos custos da empresa no período. Possibilitando saber se a empresa está indo bem ou não, se todos os meses estão acumulando lucro ou prejuízo.

	2019												TOTAL
	Realizado									Atual		Projetado	
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
Receita Operacional Bruta	0	0	0	0	0	433	1	17	210	0	0	0	660
Impostos e Devoluções	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Receita Operacional Líquida	0	0	0	0	0	433	1	17	210	0	0	0	660
Custos	0	0	0	0	0	(226)	0	(5)	(12)	0	0	0	(243)
Custo da Mercadoria Vendida	0	0	0	0	0	(226)	0	(5)	(12)	0	0	0	(243)
Lucro (Prejuízo) Bruto	0	0	0	0	0	207	0	12	198	0	0	0	417
Margem Bruta (%)	0%	0%	0%	0%	0%	48%	60%	70%	94%	0%	0%	0%	63%
Despesas Operacionais	0	0	0	0	0	(100)	0	0	(100)	0	0	0	(200)
Gerais e Administrativas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aluguel, Condomínio e IPTU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Propaganda e Marketing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pessoal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pro labore	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidades	0	0	0	0	0	(100)	0	0	(100)	0	0	0	(200)
Lucro/Prejuízo Operacional	0	0	0	0	0	107	0	12	98	0	0	0	217
Margem Operacional (%)	0%	0%	0%	0%	0%	25%	60%	70%	47%	0%	0%	0%	33%
Resultado Financeiro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Receitas Financeiras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Despesas Financeiras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lucro (Prejuízo) Líquido	0	0	0	0	0	107	0	12	98	0	0	0	217
Margem Líquida (%)	0%	0%	0%	0%	0%	25%	60%	70%	47%	0%	0%	0%	33%

Fonte: MarketUP

## Referências

ASSAF NETO, Alexandre. SILVA, César A T. Administração do Capital de Giro. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERTOLETTI, Juliana Vieira Martos. A importância de uma boa gestão financeira nas empresas. Revista Interatividade, v. 3, n. 1, p. 79-89, 2015.

BRAGA, Roberto. Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira. 1ª edição, São Paulo: 1995.

CAMPOS FILHO, Ademar. Demonstração dos Fluxos de Caixa: Uma ferramenta indispensável para administrar sua empresa. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 1997.

CERVO, Amado Luiz; Bervian, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da Metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Pearson Hall, 2007.

Deloitte Consulting (1998). ERP's Second Wave: Maximizing the Value of ERPEnabled Pro-cesses. Relatório de pesquisa publicado pela Deloitte Consulting.

GITMAN, Lawrence J. Princípios de Administração Financeira. 12ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GITMAN, Laurence J. Princípio da administração financeira. Tradução de Antonio Sanvicente Zoratto. 10 ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.  
AUDON, Kenneth.

MARION, José Carlos – Contabilidade Empresarial/ José Carlos Amorim – 15.ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

MEGLIORINI, E.; VALLIM, M. A. Administração Financeira: Uma Abordagem Brasileira. São Paulo: Pearson, 2009.

NEVES, João Carvalho das. Análise financeira: métodos e técnicas. 7. ed. Lisboa: Texto, 1994.

PALERMO, Fernanda Kellner de Oliveira. As micro e pequenas empresas como propulsoras do desenvolvimento econômico e social. Contribuição para o incremento das atividades econômicas no âmbito do Mercosul.. Jus Navigandi, Teresina, ano 6, 19 n.55, mar. 2002. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=2735>>. Acesso em: 29 out. 2008.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. Princípios de Administração Financeira. São Paulo: Atlas, 1998. 432 p.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. Administração financeira. São Paulo: Atlas, 2002.

Sistemas de informações gerenciais. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SOUSA, Antonio. Gerência Financeira para micro e pequenas empresas: um manual simplificado. Rio de Janeiro: Elsevier: SEBRAE, 2007. 150 p.

THIZON, Edson; MENEGAZ, Fernando Scremin e LEAL, Tatiane dos Santos. Sistemas in-tegrados de gestão: livro didático. Palhoça: Unisul Virtual, 2011. 266 p.

ZDANOWICZ, José Eduardo. Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros. 7 ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998. 336 p.

## A IMPORTÂNCIA DE FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PESSOAS PARA MICROEMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO

Jesus, O, L.;

Silva, A, R.

### Introdução

Quando uma empresa se inicia no mercado, o pensamento dos empreendedores, o ambiente e os estilos de liderança são fundamentais para seu desenvolvimento e crescimento.

O empreendedorismo pode ser compreendido como a arte de fazer acontecer, com criatividade e motivação. É assumir um comportamento proativo diante de questões que precisam ser resolvidas. “O empreendedor é alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade” (DOLABELA, 2010, p. 25). Muitos têm iniciativa pra criar um novo negócio, tendo paixão e criatividade naquilo que fazem, assumindo riscos e a possibilidade de fracassar, mas nem sempre esses empreendedores têm liderança para gerir uma equipe.

Indica-se que as micro e pequenas empresas precisam perceber a área de gestão de pessoas como o início do processo de gestão como um todo e não podendo ser considerada somente no fim do processo, pois sua importância é essencial para o sucesso da empresa. Por meio da gestão de pessoas é possível desenvolver e avaliar colaboradores de forma que se tornem mais qualificados, de forma a desempenhar suas tarefas com qualidade, atingindo uma produtividade maior para a empresa.

Segundo Chiavenato (2000):

Para o sucesso de uma empresa é necessário pensar sua estrutura organizacional como um todo. O capital humano é tem um valor fundamental para isso acontecer. “Com a crescente globalização dos negócios e a gradativa exposição à forte concorrência mundial, a palavra de ordem passou a ser produtividade, qualidade e competitividade” (CHIAVENATO, 2000, p.11).

Muitas empresas sofrem grandes perdas com a rotatividade, justamente porque não têm um projeto de gestão de pessoas qualificado o suficiente para reter esses talentos, o que evitaria frequentes gastos para as mesmas. E isso ocorre ainda mais em pequenas e microempresas, visto que, pelo número reduzido de 5 funcionários, geralmente não há profissional qualificado da área de recursos

humanos. O próprio empreendedor como líder, pode ficar incumbido pela tarefa de inserir a gestão de pessoas na estratégia do negócio.

Um dos problemas apontados pelos gestores da empresa objeto deste estudo foi a rotatividade dos funcionários que, mesmo em tempos de crise, com índices de desemprego alto na região e no país, só crescia. Isso porque, na visão deles, a parte de gestão e liderança estava sendo a falha do negócio, bem como a falta de motivação da equipe ficando em evidência.

Observando a rotatividade, Chiavenato (2009) define que:

Esta é expressa por meio de uma relação percentual entre admissões e desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização no decorrer de certo período de tempo. Quase sempre, a rotatividade é apresentada em índices mensais ou anuais para permitir comparações, seja para desenvolver diagnósticos, promover providências ou ainda com caráter preditivo. (CHAVIAVENATO, P.40, 2009).

Ademais, Chiavenato (2009, p. 41) aponta que um dos problemas que atualmente vem preocupando os executivos da área de Recursos Humanos é a intensificação das saídas ou perdas de pessoas, provocando a necessidade de compensá-las por meio da intensificação das entradas. Em outros termos, os desligamentos de pessoal têm de ser compensados por meio de novas admissões para manter ou regular o nível de pessoal em proporções adequadas para operação do sistema.

O objetivo desse artigo é demonstrar, mediante aplicação de ferramentas de gestão em uma micro empresa, que a gestão de pessoas é essencial para o negócio e que gera resultados positivos para empresa, além de trazer motivação a equipe, mostrando na prática que a qualificação e desenvolvimento como profissional é fundamental para se ter o sucesso da organização. A investigação tem como objetivos específicos:

- I. Apresentar aos gestores ferramentas de gestão, a fim de ter uma maior interação com a equipe;
- II. Explorar a importância do feedback como fonte de motivação de funcionários;
- III. Analisar a importância de se aplicar planos de ação para resolver problemas do dia a dia;

IV. Analisar como as relações interpessoais estão atreladas à gestão estratégica;

V. Evidenciar aos gestores que o sucesso da empresa depende das pessoas e que todos devem estar engajados e motivados.

O presente trabalho configura-se como estudo de caso. A empresa pesquisada enfrenta dificuldades com a gestão da equipe, fato que ocasiona grande rotatividade de funcionários e desmotivação, atrapalhando a produtividade. Portanto, depara-se como problema o seguinte questionamento: de quais formas a gestão de pessoas em microempresas pode impactar na motivação de colaboradores e em resultados organizacionais?

A metodologia utilizada desdobrou-se em pesquisa bibliográfica e estudo de caso. A revisão bibliográfica foi conduzida com base em livros e artigos científicos que abordam a temática. Com esse procedimento foi possível analisar conceitos e novas formas de se administrar recursos humanos. No âmbito do estudo de caso, foi realizada a aplicação de ferramentas de avaliação de desempenho e pesquisa de clima organizacional na organização em questão. Com os resultados obtidos, foi elaborada a montagem de um plano de ação para melhorar o desempenho da equipe, e criado um cronograma de periodicidade da utilização dessas ferramentas para atingir resultados melhores. Após a coleta dessas informações será realizado com os gestores um plano de ação para as melhorias, igualmente, será desenvolvido um cronograma para as ferramentas serem aplicadas novamente para que se possa comparar e medir o resultado do plano de ação.

Na primeira parte do estudo abordo as reflexões sobre a importância da gestão de pessoas, suas ferramentas e entre elas ênfase sobre as três que servem de base pra essa pesquisa: avaliação de desempenho, pesquisa de clima organizacional e feedback. Em segundo momento, explico sobre a empresa investigada, sua história, os funcionários e a divisão de tarefas. Após, apresento os questionários de avaliação de desempenho e pesquisa de clima organizacional que serão utilizados pela empresa. Por fim, demonstro os resultados atingidos e conclusões.

### **Gestão de pessoas: reflexões**

A gestão de pessoas envolve processos de planejamento, organização, direção e controle de recursos humanos dentro de uma dada organização. É função dessa área promover um eficaz desempenho de colaboradores para alcançar tanto objetivos organizacionais quanto individuais. Segundo Bolgar (2002):

“A gestão de pessoas deve obter um ponto de equilíbrio, onde os principais papéis funcionem de forma adequada dentro da organização. O gestor lida com pessoas o tempo todo, independente se é uma equipe de uma microempresa ou de uma multinacional. A empresa tem que ver o seu capital humano como seu grande diferencial competitivo”. (BOLGAR, 2002).

Para o sucesso de uma organização, não basta possuir uma tecnologia de ponta, modernas instalações, uma clara estrutura organizacional e uma boa estratégia de negócio, precisa também de profissionais que sejam qualificados (NÓBREGA *et al.*, 2002).

Executar o trabalho com motivação, recompensas e desenvolvimento de seres humanos, definindo por meio do comportamento a qualidade do trabalho, é um desafio fundamental que vem crescendo em um ambiente que já é prejudicado com a escassez de recursos e crescente concorrência.

Para desenvolver esta nova visão do conceito de gestão de pessoas, conforme Chiavenato (1997, p. 3), devemos perceber três características principais.

Pessoas como seres humanos: o gestor da organização reconhece as pessoas como diferentes entre si, com personalidade própria, cada um com sua história diferente e particular, visando objetivos específicos, não sendo mais consideradas como apenas a mão de obra da organização. Pessoas não somente como mão de obra: reconhecendo os colaboradores como impulsionadores na busca de resultados, e não como funcionários que desenvolvem seu trabalho de forma automática. As pessoas utilizam os recursos materiais da organização, mas não podem ser considerados como tal. Pessoas como parceiras: a organização reconhece seus colaboradores como parceiros, reconhecendo que eles são capazes de conduzir a empresa ao sucesso. Dessa forma, as pessoas buscam se esforçar, se dedicando com responsabilidade e comprometimento. (CHIAVENATO, p.3, 1997).

Para Lopes (1965):

“ A gestão de pessoas serve para "conduzir racionalmente as relações entre indivíduo e trabalho que deve executar, grupo de trabalho, chefes, empresa, comunidade social e os problemas que dela se originam, encontrando soluções adequadas", um meio para alcançar "a eficiência máxima da empresa, como mínimo de atrito entre os indivíduos". (LOPES, 1965).

A empresa só cresce quando todos estão alinhados; os funcionários precisam estar engajados no processo e a empresa deve dar a esses funcionários um ambiente motivador. Não basta um produto de qualidade, para se atingir o sucesso e o crescimento da empresa no mercado, são necessários o conjunto.

Segundo Pereira (2007):

É cada vez mais necessário que os trabalhadores estejam motivados durante o desenvolvimento das suas atividades, dessa forma conseguem obter melhores resultados para a empresa. A força de trabalho nas empresas é o recurso único suficiente e necessário para que suas estratégias organizacionais sejam executadas. (PEREIRA, 2007).

A equipe precisa estar entusiasmada e a organização criando uma atmosfera motivacional tem poder para isso, dessa forma a equipe auxilia diretamente no sucesso da empresa. Um bom clima organizacional estimula os funcionários e traz satisfação a eles.

A empresa tem o desafio diário de ver o seu colaborador não apenas como um funcionário, mas como pessoas que possuem conhecimento e habilidades únicas na organização para atingir maiores resultados (CASSOL *et al.*, 2014).

Segundo Naisbitt e Abuderne (1987) no fundo do seu coração, as pessoas sabem que o trabalho deve ser agradável e que deve ter uma relação íntima com os restantes aspectos de sua vida.

A finalidade da Gestão de Recursos Humanos está hoje em promover o empenho coletivo de trabalho. Segundo eles é o empenho e não a autoridade que traz resultados, já que o empenho gera lucros para a organização.

No entanto, para que isso aconteça é necessário que o trabalho seja divertido e agradável. Não adianta, porém, camuflar o velho trabalho com uma roupagem nova de agradabilidade, para que o colaborador “engula” e produza os objetivos esperados pela empresa. E sim de contar com pessoas que tenham interesse no trabalho que fazem que incutam a missão da empresa, os seus valores e interesse nos clientes.

Logo, a gestão do trabalho sai das mãos da chefia e passa para as mãos do trabalhador. Cabe aos profissionais de Recursos Humanos ajudarem os colaboradores a descobrir quais os seus anseios de realização e a proporcionar condições para que trabalhem em busca de alcançá-los. A Administração de Recursos Humanos é responsável por promover a interação dos segmentos como empregadores, patrões e clientes.

Nesse processo para desenvolver e integrar todos da equipe traçando as melhores estratégias é fundamental a gestão de pessoas, sendo responsável por avaliar os funcionários dentro da organização, alinhados com os valores da empresa. Uma Gestão focada no gerenciamento com e para pessoas, considerando os colaboradores como talentos dotados de capacidades, habilidades e intenção de levar a empresa ao sucesso.

### **Ferramentas de gestão de pessoas**

Muitos acreditam que para obter sucesso, a empresa precisa olhar para seu funcionário como um parceiro da empresa. Portanto, é necessário olhar com mais atenção para as pessoas e desenvolvê-las é só um dos múltiplos processos organizacionais.

A gestão de pessoas é responsável pelo desenvolvimento dos colaboradores de forma contínua, visando sempre a satisfação do coletivo e os resultados positivos da empresa. Para que isso seja possível, a empresa necessita ter bem definidos seus processos empresariais, e ter um bom clima organizacional. As ferramentas de gestão auxiliam pra que esses objetivos sejam atingidos

A gestão que valoriza seus talentos humanos e vê as pessoas como seu principal investimento ganham cada vez mais espaço entre as melhores empresas. Para organizações que pensam dessa forma, as ferramentas de gestão devem ser consideradas.

Conforme Fiorelli (2008):

As práticas de gestão revelam que para desenvolver algumas habilidades de liderança amplia as chances de uma gestão eficaz, reduzindo as barreiras interpessoais, aumentando os sentimentos de identificação e estabelecendo elos emocionais. (FIORELLI, p. 212, 2008).

Há vários instrumentos e práticas de administração de recursos humanos que possibilitam o alcance de objetivos estratégicos. No presente estudo, focam-se 10 alguns deles, tais como: avaliação de desempenho, pesquisa de clima organizacional e *feedback* (retorno).

### **Avaliação de Desempenho**

Segundo Vieira (1996):

“Não é um trabalho fácil de avaliar e desenvolver e os colaboradores. A avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão de pessoas utilizada

para medir o desempenho de um colaborador, conforme o padrão que se espera para a função que ele executa". (VIEIRA, 1996).

"A avaliação de desempenho é um parecer do desempenho do colaborador, tendo em vista os resultados e as metas que precisam atingir atividades que ele desempenha e do potencial futuro a desenvolver. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização". (SAKANO; GOMES; ALMEIDA, 2014, p. 101)

O gestor utiliza a avaliação de desempenho de seus colaboradores, agindo como um orientador, não somente como juiz de valor do comportamento de cada trabalhador.

Essa avaliação é realizada mediante questionários específicos que descrevem os comportamentos e competências considerados relevantes para a empresa. Esses instrumentos visam facilitar o alcance dos resultados esperados por uma dada organização.

Com o resultado final da avaliação, a organização obtém informações necessárias para identificar o que o colaborador precisa melhorar no seu desempenho; bem como suas limitações e seus progressos, criando um plano de ação para melhorias tanto individuais quanto das organizacionais, tendo como complemento reuniões de *feedback* para desenvolvimento e acompanhamento.

### **Pesquisa de clima organizacional**

Um ambiente saudável dentro da empresa interfere diretamente na produção e favorece na motivação da equipe. O clima organizacional é percebido e vivenciado pelos funcionários na sua rotina diária, influenciando diretamente esses colaboradores tanto para motivar como para desmotivar.

Para uma organização bem sucedida, é necessário uma definição e clareza dos objetivos da gestão de pessoas. Para atingir a qualidade das tarefas desenvolvidas é fundamental garantir a motivação dos colaboradores. Um dos maiores desafios da atualidade nas organizações é de incentivar a qualidade e o desenvolvimento das pessoas, em busca do bem estar que além da produtividade, o bem estar social que a pessoa merece. (SOVIENSKI; STIGAR, 2008, p.58)

O gestor deve estar atento para que as relações entre as pessoas da equipe ocorram dentro dos princípios da empresa, fazendo dos seus colaboradores parceiros e não apenas funcionários ou meros objetos. A pesquisa de clima

organizacional permite identificar os pontos fortes e os pontos que precisam melhorar dentro da empresa, com esse recurso é possível mapear e analisar o ambiente de trabalho.

Para Bispo (2006), a pesquisa de clima organizacional é:

[...] uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a atual situação, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos. A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas. (BISPO, 2006).

A Pesquisa de Clima pode ser realizada mediante a elaboração e aplicação de questionários direcionados aos colaboradores. O conteúdo da Pesquisa de Clima poderá abordar diversos fatores que influenciam diretamente no ambiente de trabalho. Os resultados encontrados são analisados e a partir deles são elaborados planos de ação com as melhorias que devem ser implantadas.

### **Feedback**

O *feedback* é um recurso de gestão de pessoas utilizado para dar ao colaborador uma devolutiva sobre seu desempenho no trabalho desenvolvido. É uma informação que nos permite saber se estamos, ou não, no rumo adequado, se necessitamos mudar o nosso comportamento. Todos precisam saber se suas ações são ou não eficazes, só assim é possível reforçar as ações desejadas ou corrigir as indesejadas. O desenvolvimento da prática do *feedback* auxilia na formação de equipes engajadas e comprometidas com os processos de trabalho.

O *feedback* é útil para aumentar as competências e reforçar o comportamento desejado, alinhar expectativas e definir prioridades, preencher lacunas com novas informações, identificar e promover ações corretivas. As pessoas têm a necessidade de saber como está o seu desempenho, pelo ponto de vista de outros sujeitos envolvido no âmbito profissional. Esse processo é feito mediante o retorno, buscando a interação entre colaboradores. O *feedback* auxilia no desenvolvimento pessoal e profissional de indivíduos.

Segundo Moreira (2009):

[...] *feedback* é uma reorientação para que nosso subordinado não erre o alvo. Ou seja, é um processo de acompanhamento, orientação e condução do processo. Uma responsabilidade de todos os gestores [...]. É difícil enfrentar nossas limitações, mas é impossível vencê-las sem autoconhecimento. E uma das melhores ferramentas para isso é o *feedback* [...]. (MOREIRA, p.7, 2009).

Essa ferramenta pode ser utilizada para contribuir com a melhora da performance do colaborador. Para o processo de desenvolvimento da competência interpessoal, o feedback é relevante, porque consiste na avaliação de um colaborador em acordo com a sua competência por outros indivíduos do ambiente profissional. Além disso, é uma atividade executada com a finalidade de aumentar resultados individuais e coletivos. Geralmente esse processo é proveniente de uma avaliação de desempenho.

### **A importância de instrumentos de Administração de Recursos Humanos no contexto de uma microempresa: estudando o caso de uma panificadora**

A Padaria e Mercearia em estudo é uma empresa de caráter familiar que atua no mercado há oito anos. Surgiu da vontade do proprietário de ter seu próprio negócio, tendo coragem - que é uma das qualidades de um empreendedor - de se desligar de seu emprego anterior, registrado numa grande empresa, para dedicar-se ao seu sonho.

Inicialmente abriu uma pequena revenda de materiais de construção. Dois anos depois teve a ideia de abrir um espaço de mercearia; a fabricação de pães veio logo após e hoje é o principal segmento do estabelecimento. A empresa está inserida no setor alimentício, mais especificamente, no ramo de panificação, mantendo foco na qualidade do produto e no atendimento ao cliente.

### **Organizações do trabalho**

Em seu quadro de funcionários a empresa possui um total de sete pessoas. Além do casal de donos e gestores do estabelecimento, que também atuam no operacional da empresa, os colaboradores podem ser subdivididos em: quatro (04) homens e três (03) mulheres, com idades entre 18 e 44 anos. O grau de escolaridade em geral é ensino médio completo. A padaria funciona no horário entre as 06h e as 19 horas, de segunda à sábado. Aos domingos, o horário é reduzido, sendo das 06 horas às 12 horas. Funções desempenhadas na empresa: caixa, balcão, produção, reposição de mercadorias e limpeza.

O trabalho é realizado pelos colaboradores com carga horária diária de oito horas e sistema de escala aos domingos, as funções são divididas, sendo dois colaboradores no caixa, três colaboradores desempenham a função de atendimento

no balcão e produção e dois ficam com a função de atendimento no balcão, reposição e limpeza do local.

### Formulário de avaliação de desempenho aplicado

Foi utilizado o modelo de avaliação por superior imediato onde os gestores avaliam o desempenho dos seus colaboradores. Ou seja, a equipe de trabalho foi avaliada pelo seu líder direto. Esse tipo de avaliação tende a ser eficiente já que os colaboradores são analisados pela pessoa que tem mais contato com eles, isto é, o superior responsável por delegar as tarefas e estabelecer as metas, sendo, geralmente, a pessoa com maior conhecimento sobre sua equipe.

<p><b>1. ASSIDUIDADE</b></p> <p>Colaborador comparece no local de trabalho dentro do horário estabelecido para o expediente.</p>	<p>a) ( ) Está sempre presente e cumpre o horário, se mostra sempre disposto a atender às necessidades de trabalho;</p> <p>b) ( ) Cumpre o horário estabelecido e é pontual nos seus compromissos de trabalho;</p> <p>c) ( ) Normalmente não cumpre o horário estabelecido, mas, quando presente, atende às necessidades de trabalho;</p> <p>d) ( ) Nunca cumpre horário e está sempre ausente.</p>
<p><b>2. DISCIPLINA</b></p> <p>Observa sistematicamente aos regulamentos e aos procedimentos da padaria.</p>	<p>a) ( ) Sempre atende aos procedimentos e deveres, além de contribuir para a manutenção da ordem no ambiente de trabalho;</p> <p>b) ( ) Mantém um comportamento satisfatório atendendo aos procedimentos da organização;</p>
	<p>c) ( ) Eventualmente descumpre as determinações que lhes são atribuídas e tem um comportamento instável no grupo;</p> <p>d) ( ) Mostra-se resistente a cumprir aos procedimentos e deveres e sempre influencia negativamente no comportamento do grupo.</p>

<p><b>3. INICIATIVA</b> Adota providências em situações não definidas pela chefia ou não previstas nos procedimentos.</p>	<p>a) ( ) Tem facilidade em buscar soluções para situações imprevistas do trabalho, quando solicitado; b) ( ) Esforça-se para solucionar algumas situações imprevistas na execução do trabalho; c) ( ) Eventualmente apresenta soluções para situações imprevistas do trabalho, quando solicitado; d) ( ) Deixa de solucionar problemas decorrentes de situações imprevistas na execução do trabalho.</p>
<p><b>4. PRODUTIVIDADE</b> Apresenta volume e qualidade de trabalho num inter-valo de tempo satisfatório.</p>	<p>a) ( ) Ultrapassa o volume de trabalho exigido, entregando as tarefas antes dos prazos estabelecidos e com qualidade; b) ( ) Apresenta resultados satisfatórios, entregando as tarefas dentro dos prazos estabelecidos; c) ( ) Apresenta resultados para o trabalho exigido, porém não cumpre os prazos estabelecidos; d) ( ) Demonstra resultados abaixo do exigido e as tarefas são sempre entregues fora dos prazos previstos.</p>

Quadro 1 – Formulário de Avaliação de Desempenho. Fonte: Instituto Politécnico de Lisboa

O gestor respondeu esse questionário pra cada um dos seus colaboradores colocando as observações e posteriormente passou pra cada um individualmente o resultado dessa forma podendo ouvir a opinião do funcionário para que juntos chegassem aos pontos que deveriam ser melhorados

#### Questionário de clima organizacional aplicado

O questionário de clima organizacional foi respondido por cada funcionário individualmente em formato digital para que fosse assegurado o anonimato dos colaboradores. Após todos os funcionários responderem, realizamos a tabulação dos resultados e passado ao gestor pra que fosse feito um plano de ação referente aos pontos que precisam ser melhorados.

ID	QUESTIONÁRIO	TIPO
2	Você tem orgulhoso em trabalhar aqui?	Dicotômica
3	Quanto a comunicação interna na empresa o que você acha? Está satisfeito?	Escalonada

4	O seu superior e seus colegas de trabalho te ouvem?	Dicotômica
5	Sobre materiais que são oferecidos para o desempenho do seu trabalho, você está satisfeito?	Escalonada
6	O seu ambiente de trabalho é bom? Acha que tem pontos a melhorar?	Escalonada
7	Em relação ao seu relacionamento com os seus colegas de trabalho, você está satisfeito?	Escalonada
9	A empresa te deu alguma oportunidade de crescimento e aprendizado?	Dicotômica
10	Em relação a reconhecimento, você sente que a empresa reconhece os funcionários que apresentam um bom desempenho?	Escalonada
11	A empresa faz você se sentir importante no que faz?	Dicotômica
12	Você acha que seu salário é justo para as funções que desempenha?	Dicotômica
13	Você se sente preparado para desempenhar as suas tarefas diárias?	Escalonada
14	A empresa deixa claro sobre as expectativas que tem em relação ao seu trabalho?	Dicotômica
15	Como é o seu relacionamento profissional com os seus superiores?	Escalonada
16	<del>Você é capaz de lidar com seus superiores no trabalho?</del>	Dicotômica
17	Como você se sente em relação à sua autonomia na sugestão de novas ideias e soluções para seus superiores?	Escalonada
18	Você acha que seu superior se importa com você como pessoa?	Dicotômica
19	Você se sente apoiado em fazer o seu melhor todos os dias?	Dicotômica
20	Os superiores sabem delegar tarefas?	Dicotômica

Quadro 2 – Questionário de clima organizacional aplicado no estudo. Fonte: adaptado de *site Empreendedor curioso*.

### Resultados preliminares

A convivência com os outros, especialmente no ambiente de trabalho, não é fácil. Por isso, um importante desafio dos gestores é transformar essa dificuldade em uma oportunidade de contato interpessoal que promova o crescimento e o amadurecimento nas relações de equipe. O formulário de avaliação de desempenho e o questionário de clima organizacional foram preenchidos pelos gestores da empresa e pelos colaboradores.

Dessa forma foi possível analisar os dois lados, a visão do gestor quanto ao desempenho de cada empregado e a visão dos funcionários quanto ao ambiente de trabalho. Com isso, os gestores conseguiram pontuar individualmente os elementos

positivos e negativos mediante o *feedback* individual dado. Além disso, foi montado um plano de ação com o objetivo de manter as ferramentas funcionando continuamente, com propostas para se acertar “arestas”, no intuito de melhorar o clima dentro da empresa. Conversando com os colaboradores após esse feedback, todos demonstraram satisfação com os métodos empregados, pois além de saber o que precisavam melhorar puderam também serem ouvidos, fato que tem beneficiado a equipe inteira.

### **Considerações Finais**

### **Referências**

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Prod.*, São Paulo, v. 16, n. 2, ago. 2006. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010365132006000200007&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010365132006000200007&lng=pt&nrm=iso)>.

acesso em 26 de julho de 2019.

BOLGAR, P. H. O papel do Profissional de RH. *Portal Rh.com.br*, Artigo, n. 3374, set. 2002.

CAMILLO, Caio. Planilha Pesquisa de Clima Organizacional. 03. [S. /], 13 mar. 2019. Disponível em: <https://www.empreendedorcurioso.com>. Acesso em: 8 ago. 2019.

CARVALHO, Maria de Fátima de Sousa. GESTÃO DE PESSOAS: IMPLANTANDO QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO SUSTENTÁVEL NAS ORGANIZAÇÕES. *Revista Científica do Itpac*, Araguaína, v. 7, n. 1, p.04-11, 06 jan. 2014.

CASSOL, A.; GONÇALO, C. R.; SANTOS, A. M.; RUAS, R. L. A Administração Estratégica do Capital Intelectual: Um Modelo Baseado na Capacidade Absortiva para Potencializar Inovação. XVII Semead – Seminários em Administração, out. 2014.

CHIAVENATO, I. Como transformar Rh (de um centro de custo) em um Centro de Lucro. 2ª ed. São Paulo: MarronBooks, 2000.

CHIAVENATO, I. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. São Paulo: Manoele, 2009.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos. Ed. Compacta, 4ª ed., São Paulo: Atlas, 1997.

DOLABELA, Fernando. A corda e o sonho. Revista HSM Management, 2010.

FIORELLI, J. O. Psicologia para administradores: integrando teoria e prática. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LOPES, Teopóido V. M. Problemas de pessoal na empresa moderna. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

MENEZES, L.C.M. Gestão de Projetos. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MONTEIRO, Samir *et al.* Gestão de Pessoas: a valorização do humano como um diferencial para o êxito de uma organização. *In: Xxxv Encontro Nacional De Engenharia De Produção*, 2015, Fortaleza, CE. Gestão de pessoas: a valorização do humano como um diferencial para o êxito de uma organização [...]. [S. l.: s. n.], 16/10/2015. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STP\\_213\\_265\\_27313.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_213_265_27313.pdf). Acesso em: 31 mar. 2019

MOREIRA, Bernardo Leite. Dicas de Feedback: A Ferramenta Essencial da Liderança. Rio de Janeiro, Oualitmark Editora, 2009

MOSCOVICI, F. Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo, 13 ed., rev. e ampliada. Rio de Janeiro: J. Olympio, 2003.

NAISBITT, J.; ABUDERNE, P. Reinventando a empresa. Lisboa, 1987.

NÓBREGA, M. F.; FERRUCCIO, M. A. O Impacto da Gestão de Pessoas no Desempenho das Empresas Brasileiras. XXII Enegep – Encontro Nacional de Engenharia de Produção, out. 2002.

PEREIRA, R. C. Funcionário motivado: um bem imensurável. R&H. com.br, Artigo, n. 4878, 2007.

PINHOLI, Estevan Henrique *et al.* Planejamento estratégico de pessoas, gestão do

conhecimento e a relação com a lei nº 11.644/08. UNIESP, [S. l.], 4 nov. 2017.  
Disponível em: [http://uniesp.edu.br/sites/\\_biblioteca/revistas/20170411123528.pdf](http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170411123528.pdf).  
Acesso em: 27 mar. 2019.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Freevale, 2013. 277 p. ISBN 978-85-7717-158-3. *E-book*.

SAKANO, Adriana Milena; GOMES, Ana Paula; ALMEIDA, Danilo Augusto Kusnher; SOUSA, Laisa. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: CONCEITO, OBJETIVO E METODOLOGIA. Revista Ampla de Gestão Empresarial, [S. l.], ano 2014, v. 3, n. 2, p. 100-109, 7 out. 2014. Disponível em: [http://www.revistareage.com.br/artigos/quinta\\_edicao/07.pdf](http://www.revistareage.com.br/artigos/quinta_edicao/07.pdf). Acesso em: 6 ago. 2019.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos Humanos X Gestão de Pessoas. Gestão: Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação. Curitiba, v. 10, n. 10, jan./jun. 2008.

VIEIRA, Adriane. A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total. Florianópolis: Insular, 1996.

## RESTRUTURAÇÃO NO PROCESSO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE EM UMA DROGARIA

Conceição, S, P.; Santo, E, L.

### Resumo

O mercado varejista farmacêutico passou por inúmeras mudanças nos últimos anos, tornando-se mais competitivo e caracterizado por ofertas de produtos e serviços cada vez mais parecidas entre os diversos concorrentes. Uma das alternativas para as empresas desenvolverem vantagem em diferenciação nesse mercado é por meio da exploração de uma oferta ampliada de serviços, com maior qualidade no desenvolvimento de relacionamentos mais duradouros com seus clientes. O presente trabalho pretende reduzir o tempo de atendimento com uma reestruturação no cenário desde abordagem ao cliente até o atendimento final, e assim trazer maiores lucros para empresa. Qualificar o atendimento com uma redução no tempo, utilizando ferramentas como mudanças de layout do atendimento em uma rede de farmácias.

### Introdução

Hoje em dia grande maioria das empresas passou a olhar com mais atenção os seus processos. A concorrência que vem acontecendo em escala global faz com que estas corporações busquem tecnologias mais avançadas e ferramentas a fim de melhorarem seu desempenho, eliminar gargalos e aumentar sua competitividade.

Dentro do contexto apresentado, encontra-se as empresas de varejo farmacêutico no Brasil, é possível observar uma considerável expansão devido a fatores como o aumento do Produto interno bruto (PIB), que promoveu a elevação das classes C e D, proporcionando a estas um maior poder de compra, o crescimento dos medicamentos genéricos, o aumento da população idosa no país e a diversificação do *mix* de produtos também representam fatores relevantes nesse contexto (KANNITZ, 2010; SEBRAE, s.d.).

Números divulgados pelo Conselho Federal de Farmácias (CFF) mostram, que no Brasil, atualmente existem 66.500 farmácias, o equivalente a um estabelecimento para cada três mil habitantes.

Conforme a Lei nº 5.991 de 17 de dezembro de 1973, Drogaria é definida como “estabelecimento de dispensação e comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos em suas embalagens originais”. Já as Farmácias (sejam elas de manipulação ou homeopáticas) são definidas como: “estabelecimentos de manipulação de fórmulas magistrais e oficinas, do comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, compreendendo o de dispensação e o de atendimento privativo de unidade hospitalar ou de qualquer outra equivalente de assistência médica” (Lei nº 5.991/73, art. 4º, inciso X).

Apesar da diferença definida em Lei, o que é analisado na prática é que a maioria das empresas que se limitam ao comércio dos medicamentos usam a razão social “farmácia e drogaria” (SEBRAE, 2000). Frente a esta realidade, utilizou-se para finalidade desse estudo todos os estabelecimentos com denominação “farmácia”, “drogaria” ou ainda “farmácia e drogaria” denominando-os, para efeito de simplificação, apenas de “farmácia”. Como a concorrência no setor é cada vez mais acirrada, as empresas têm adotado diversas estratégias para superar os obstáculos encontrados.

Em 2009, as vendas de medicamentos nesse setor somaram R\$ 30,2 bilhões e o Brasil era apontado como o 8º mercado de medicamentos do mundo (IMS HEALTH, 2009). Porém, as expectativas para esse mercado apontam para um grande crescimento, entre 8% e 11%. Segundo pesquisas do Instituto Brasileiro de Opinião e Estatística IBOPE (2005), é na região sudeste que se encontra a maior concentração de farmácias, 57,5 %.

O varejo farmacêutico passou por grande impacto com essas mudanças, já que nesse setor as possibilidades de diferenciação em relação à concorrência são poucas. Os produtos oferecidos pelas farmácias são quase sempre os mesmos e a quantidade de empresas concorrendo pela mesma fatia de mercado é grande (PEREIRA; BASTOS, 2009).

A satisfação total do cliente é um ponto fundamental para o sucesso nos negócios dentro de qualquer organização, pode se ver que os clientes estão cada vez mais, rigorosos, seletivos, sofisticados e com altas expectativas em relação ao atendimento, ou seja, ansiosos para que os problemas sejam atendidos com muita agilidade, pois hoje em dia as pessoas estão cada vez mais atarefadas criando assim

uma rotina cada vez mais agitada e corrida, pois não pretendem perder tempo.

Kotler e Armstrong (2003) ressalta que:

A concorrência que as empresas de hoje enfrentam é a mais acirrada de todos os tempos (...). Para vencer no mercado de hoje, elas precisam transformar-se em peritas não apenas na construção de produtos, mas também na construção de clientes. A solução está em executar o trabalho de entregar valor e satisfação para o cliente melhor do que os concorrentes. (KOTLER; ARMSTRONG, p. 474, 2003)

Segundo Mezomo (2001), o setor de serviços sempre teve contato direto com o cliente, mas somente há pouco tempo, deu-se conta de um novo perfil: mais exigente, mais crítico, mais consciente de seus direitos, mais protegido pelas Leis e mais zeloso do valor de seu destino.

Neste sentido, é essencial que as organizações prestadoras de serviços, principalmente do setor da saúde, tomem ações na condução de “ouvir” seu cliente para conhecê-lo, naquilo que este considera o “valor” que recebe da empresa prestadora do serviço. Dessa forma, inquirir quanto à satisfação dos consumidores com relação aos serviços prestados pela empresa é relacionar críticas favoráveis a respeito da credibilidade e da confiabilidade (TORRES; FONSECA, 2012).

Desta forma a satisfação do cliente depende do que ele capta sobre o desempenho do produto ou serviço em relação às suas expectativas. Se o desempenho faz jus às expectativas, o consumidor fica satisfeito. Clientes satisfeitos repetem suas compras se tornando clientes fieis do estabelecimento e falam aos outros sobre suas boas experiências com o produto. A satisfação do cliente está intimamente ligada à qualidade. A qualidade tem um impacto direto sobre o desempenho do produto, portanto também afeta a satisfação do cliente (LOREGIAN; HOSS, 2011).

Conforme Kotler (2000) a satisfação de um cliente é conquistada quando um produto ou serviço satisfazem suas expectativas sendo esse resultado de contraste do desempenho esperado em relação às suas expectativas e ocasionando com isso publicidade boca-boca positiva e retenção do cliente. Quando suas expectativas e percepções não são iguais aponta-se que foram quebradas, porém ficando estas além do esperado, o resultado será a quebra de expectativa negativa desencadeando a perda do cliente.

De acordo com Milan e Trez (2005):

“Buscar a respeito da satisfação dos clientes é uma tarefa essencial para a gestão das organizações, já que seu entendimento pode oferecer uma avaliação de desempenho sob a visão do cliente, indicando decisões tanto estratégicas quanto operacionais que venham a influenciar no nível de qualidade dos serviços prestados”. (MILAN; TREZ, 2005).

“Outros benefícios evidenciados pela literatura são identificados por diversos estudos, os quais têm descoberto que graus mais elevados de satisfação levam à maior retenção e fidelização de clientes e que, com o aumento da lealdade, a satisfação de clientes tende a assegurar receitas ao longo do tempo, reduzindo custos de transações futuras, e a diminuir a flexibilidade de preços e a minimizar a probabilidade de os clientes trocarem de fornecedor caso haja uma queda no nível da qualidade”. (MILAN; TREZ, 2005).

Para Kotler e Armstrong (2003, p. 475) “Atrair e reter clientes pode ser uma tarefa difícil”. Hoje em dia os clientes têm à sua disposição uma variedade extensa de escolha de produtos e marcas, preços e fornecedores. Em vista disto, a categoria Qualidade do atendimento ao cliente é de extrema importância para o crescimento de uma organização, pois por meio de um atendimento executado com excelência é que as empresas valorizam a sua imagem, atraem e retêm clientes. Quanto mais ágil o atendimento, clientes podem ser atendidos mais rápido, diminuindo o custo com mão de obra e possibilitando o atendimento de mais clientes e o aumento das vendas.

Diante do exposto, o presente trabalho pretende aumentar o fluxo de clientes atendidos em menos tempo com uma estruturação no cenário de atendimento trazendo um novo layout desde a abordagem ao cliente até o atendimento final, e assim trazer maiores lucros para empresa. Dentro dessa busca em oportunidades de melhorias, o layout faz parte integrante da área de manufatura e apresenta um impacto relevante nos custos e na minimização das distâncias para a eficiência operacional (SILVA et al., 2012).

A estruturação do layout, conforme Ferreira e Reas (2013) representa uma atividade complexa, apresentando uma duração extensa e um elevado custo, devido às grandes proporções dos equipamentos a serem transferidos.

Erros no projeto de layout podem gerar interrupções no fornecimento, levando à insatisfação do consumidor interno e externo, atrasos na produção, propiciando filas e estoques confusos e desnecessários, além de altos custos relacionados à ineficiência da criação de sinergia entre o conjunto do arranjo físico (KANNAN, 2010; SINGH; YILMA, 2013). Os procedimentos de layout determinam a forma de

organizar departamentos para abranger a minimização de tempo de produção, a maximização do volume de negócios e maximização da capacidade produtiva. A capacidade de reconfigurar um sistema de produção existente é um fator chave para manter competitividade no ambiente de negócios de produção

Existe uma grande preocupação com o processo produtivo e como ele é afetado pelo arranjo físico, gerando a necessidade de um planejamento para que a empresa torne-se sustentável e competitiva no mercado.

A justificativa para a mudança do layout de atendimento baseia-se em dados da própria empresa, indicando que eles agregam um valor que pode chegar até 15% a mais no número de atendimentos em 8 horas. Além disso, a forma de atendimento existente gera um ambiente desorganizado, com muitas reclamações, sem uma triagem para um direcionamento correto, gerando, assim, uma grande dificuldade na satisfação dos clientes medidos pelo encantômetro e atendômetro, aparelho de pesquisa instalados no caixa o qual a rede mede a satisfação dos clientes, ocasionando acentuada redução da eficiência do atendimento.

Desta forma, com o novo layout o projeto proposto espera obter uma melhora significativa na produtividade, quando comparada com a atual. É importante destacar alguns fatores-chave para se alcançar esse objetivo, tais como um atendimento justo a todos, visto que a maior parte dos clientes é classificada como atendimentos prioritários, reduzindo o tempo de atendimento, além disso, uma na estruturação com layout adequado de atendimento do interior da loja, garantindo que o fluxo de atendimento tenha um melhor escoamento, com menor espera e, por fim, um controle mais simplificado dos insumos, evitando desperdícios e facilitando a localização dos colaboradores.

Em um cenário em que, as organizações disputam pela preferência de um mesmo cliente cada vez mais, a qualidade do atendimento é de extrema importância, ou seja, buscar excelência na forma de atendimento é uma oportunidade que vai inovar a organização ou um determinado empreendimento ao sucesso. Para quem oferece serviço e produtos em um mercado tão disputado, o excelente atendimento passa a ser uma das principais forças (COSTA et. al, 2015).

Segundo Moreira (1993):

Quando a localização é alterada dos recursos transformadores, o fluxo do processo também é alterado, e essas mudanças podem causar variações

na eficácia e nos custos da produção, por isso é de extrema importância a atenção ao se definir onde alocar os recursos. (MOREIRA, 1993).

Com o uso do layout adequado, a empresa ganhará em produtividade, já que diminuirá o tempo dos atendimentos.

Para qualquer empresa é fundamental, a definição do seu tipo de arranjo físico a ser adotado para a adequação aos seus processos. É fundamental esse tipo de arranjo para reduzir movimentação de pessoas, materiais, e melhorarem as condições de trabalho, além de evitar investimentos desnecessários, aumentar a qualidade e flexibilidade (SLACK et al., 2008; CORRÊA e CORRÊA, 2004).

Oliveira, Toledo e Ikeda (2004) apontam que um dos caminhos essenciais a ser percorrido é a busca da fidelização dos clientes, visando à aproximação da empresa e do cliente, e deve proporcionar o atendimento de expectativas por meio de fornecimento de uma oferta de valor ao cliente, o que irá satisfazê-lo, aumentando a probabilidade de consumo e fidelidade ao produto.

Assim sendo, surgiu o interesse em analisar a relação existente entre clima organizacional, percepção de mudança organizacional e satisfação do cliente no presente estudo. De acordo com Karlof (1999), cliente refere-se ao consumidor assíduo e regular de produtos ou serviços oferecidos pela organização.

As percepções sobre o clima organizacional podem influenciar, entre outras variáveis, o comprometimento, a satisfação no trabalho, o absenteísmo e a rotatividade, que, segundo Koys e DeCotiis (1991), seriam chamados consequentes do clima. Neste trabalho, foi escolhido como consequente de clima a satisfação do cliente com o atendimento prestado, pois, durante o processo de atendimento, o cliente entra em contato direto com o trabalhador que, em última instância, supõe-se, está influenciado pelas características do ambiente de trabalho em que está inserido.

Schulte, Shmulyian, Ostroff e Kinicki (2009) estudaram a relação entre as dimensões do clima organizacional e o resultado organizacional satisfação do cliente no nível da unidade. Nesse estudo encontraram uma relação entre as duas variáveis. A relação entre clima organizacional e satisfação do cliente tem sido estudada principalmente em organizações prestadoras de serviços, uma vez que nesse processo existe uma interação entre os clientes e os funcionários (Bateson & Hoffman, 2001). Assim, espera-se que um clima organizacional favorável traga reflexos positivos para os clientes que, certamente, percebem esse resultado.

Segundo Martins e Laugeni (2006), a organização do fluxo produtivo é caracterizada por arranjo produtivo, ou layout. Para elaborá-lo, são necessárias informações sobre as características do produto, quantidades, sequências de operações, espaço do equipamento e para movimentação, bem como informações sobre estoques, expedição e transportes.

Arranjos físicos são essencialmente dinâmicos. A alteração de qualquer um dos elementos componentes do processo pode tornar inadequado o arranjo físico existente. Um arranjo físico fora dos padrões pode proporcionar problemas de produtividade ou nível de qualidade baixo. Segundo Rebelatto (2004), um arranjo físico mal elaborado pode conduzir fluxos excessivamente longos ou confusos, grandes estoques de matéria prima, filas, altos custos e desperdícios.

“O estudo dos tempos destina-se à determinação de um tempo padrão para a execução de cada tarefa, possibilitando o controle de rendimento da mão-de-obra, a apuração dos custos e a instalação de sistemas objetivos de incentivos salariais.” (CHRISTOPHER; THOR, 1993).

Para uma análise de arranjo físico, é de fundamental importância o estudo de tempos e movimentos, pois esta é uma ferramenta que determina a eficiência em uma operação através de padronizações na produção e conseqüentemente redução de custos operacionais.

Segundo Barnes (1977), esse estudo foi introduzido por Frederick Taylor, no século XX. A metodologia foi desenvolvida para que fossem alcançados tempos padrões, que são e serão utilizados para determinar a capacidade produtiva da empresa, implicando em maior eficiência e menores preços para as empresas.

Nesse sentido, as empresas vêm realizando um conjunto de ações para fidelizar e reter seus clientes mais valiosos, impedindo que eles migrem para a concorrência. No setor de serviços, as empresas buscam a fidelização e retenção dos clientes através, principalmente, da prestação de serviços com excelência, gerando uma combinação de preço e qualidade que proporcione maior valor ao cliente (PEREIRA; BASTOS, 2009).

Diante do exposto, esse trabalho encontra relevância na medida em que traz para as empresas do varejo farmacêutico, uma fonte para maior conhecimento de seus clientes, suas expectativas e percepções do que lhe é ofertado, bem como,

quanto às possibilidades de fidelização a partir da oferta de serviços adequados. Com isso foi feito um estudo para a redução do tempo com a alteração do layout.

O objetivo deste artigo é a elaboração de uma proposta de layout para o atendimento de clientes. Qualificar o atendimento com uma redução no tempo, utilizando ferramentas como mudanças de layout em uma rede de farmácias.

### **Valor**

Lovelock e Wirtz (2006, p. 20) conceituam valor como sendo:

“Quanto vale uma ação ou objetivo específico em relação às necessidades de um indivíduo ou organização em determinado momento, menos os custos na obtenção desses benefícios”. Para criar valor para o cliente, a empresa deve entender o que é valor no ponto de vista do cliente em vez de pressupor que o sabem, possibilitando assim, que ela ofereça os tipos de serviços que os clientes necessitam, a um preço aceitável (BARNES, 2002; LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Frequentemente, os clientes se deparam com inúmeras ofertas de produtos e serviços para escolher. Nessa situação o fator decisivo na escolha é o valor percebido pelo cliente, ou seja, a avaliação que este faz da diferença entre todos os benefícios e todos os custos de uma oferta ao mercado em relação às ofertas dos concorrentes (PORTER, 2004).

### **Qualidade**

A percepção da qualidade dos serviços é muito variável, distintos clientes terão diferentes entendimentos e sensibilidade à qualidade do serviço prestada pela empresa. Por isso, muitas vezes o que as empresas julgam ser qualidade não coincide com o que os clientes consideram como tal (VAVRA, 1993; ROCHA; CHRISTENSEN, 1999; BERRY; PARASURAMAN, 1992). Portanto, o entendimento do que é qualidade para seus clientes ajuda a empresa a adaptar seus produtos e serviços a essas necessidades (ROCHA; CHRISTENSEN, 1999; KAPLAN; NORTON, 1997).

Essa diferença origina-se, principalmente, do fato de que quando os clientes avaliam a qualidade de um serviço, fazem esse julgamento a partir de algum padrão interno já existente que é na verdade a base para as expectativas do cliente (LOVELOCK; WRIGHT, 2001). Para Pelissari *et al* (2011, pág. 41) “prestar serviços com qualidade requer, hoje, atitudes que não garantirão total satisfação e fidelidade

dos clientes, contudo auxiliam a conquistar a confiança dos mesmos, permitindo que se gaste menos na reconquista do cliente”.

De acordo com Lovelock e Wright (2001), após comprarem e consumirem os serviços, os clientes comparam a qualidade do que receberam com a qualidade que esperavam receber. Caso a qualidade percebida pelo cliente fique abaixo do nível de serviço adequado para ele, ocorre um GAP – ou lacuna na qualidade – entre o desempenho do fornecedor de serviço e as expectativas dos clientes.

Com o objetivo de buscar um melhor entendimento da qualidade dos serviços ofertados aos clientes pelo mercado, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) desenvolveram um modelo composto por 5 *gaps* que podem ocorrer em diversas partes do desempenho do serviço. Os *gaps* na qualidade do serviço são:

*Gap 1:* é a discrepância entre o que os gerentes acreditam que os clientes esperam e as necessidades e expectativas reais dos clientes;

*Gap 2:* é a discrepância entre as percepções dos gerentes sobre a expectativa do cliente e os padrões de qualidade estabelecidos para a entrega do serviço;

*Gap 3:* é a diferença entre especificação de qualidade nos serviços e o serviço realmente ofertado;

*Gap 4:* é a discrepância entre aquilo que é comunicado e oferecido ao cliente (propaganda) e aquilo que a companhia realmente entrega;

*Gap 5:* é a diferença entre o que o cliente espera e o que efetivamente a empresa lhe entrega, reflete o resultado de todos os outros 4 *gaps*.

Berry e Parasuraman (1992) comentam que a qualidade é a base do marketing de serviço, pois produz credibilidade para a publicidade e a equipe de vendas, incita a propaganda boca-a-boca positiva, melhora a percepção de valores do cliente e aumenta a fidelidade. Constataram também que a percepção que o cliente tem da qualidade não é um conceito unidimensional. Para eles, ao avaliar a qualidade dos serviços, os clientes examinam cinco dimensões: confiabilidade, sensibilidade, segurança, empatia e elementos tangíveis.

A confiabilidade é o fator mais importante na percepção da qualidade. Essa dimensão refere-se à confiança nos serviços da empresa e na sua capacidade de cumprir o que promete de modo confiável e com precisão (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002; BERRY; PARASURAMAN, 1992).

A sensibilidade diz respeito à presença, à prontidão e à disposição do prestador de serviços para ajudar o cliente. Na avaliação dessa dimensão, é levado em conta a rapidez do profissional em analisar as preocupações, as necessidades, as perguntas e as reclamações do cliente, bem como a flexibilidade do prestador de serviços para se adaptar às necessidades peculiares ou as condições mutáveis que o cliente enfrenta (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002; BERRY; PARASURAMAN, 1992).

Outra dimensão muito importante é a segurança, principalmente porque os serviços são variáveis, o que deixa os clientes sem ter certeza sobre a qualidade final do que está sendo comprado. Trata-se de elementos como o conhecimento e a cortesia dos empregados, bem como sua habilidade em passar confiança para o cliente. Nesse quesito, é importante inspirar confiança nos clientes, quanto maior a confiabilidade no serviço, maior o grau de segurança. Essa confiança pode advir de experiências anteriores bem-sucedidas com a empresa, ou ainda, através da imagem corporativa, das credenciais dos prestadores de serviços, ou mesmo da experiência acumulada no setor (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002; BERRY; PARASURAMAN, 1992).

A empatia refere-se à capacidade da empresa em fazer com que cada cliente se sinta especial e importante. Para manter o nível de empatia alto é necessário que a empresa busque conhecer as necessidades e anseios de cada cliente (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002; BERRY; PARASURAMAN, 1992).

A última dimensão refere-se aos elementos tangíveis, que vêm da necessidade dos clientes de buscar indicações físicas que evidenciem a qualidade dos serviços prestados pela empresa. Portanto, é importante que as empresas dêem a devida atenção para elementos como instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação que veiculem a imagem pretendida (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002; BERRY; PARASURAMAN, 1992).

### **Retenção e Fidelidade**

O cliente fiel representa para a empresa uma fonte consistente de receita durante muitos anos (LOVELOCK; WIRTZ, 2006). Nesse sentido, Salomon (2008) afirma que a lealdade dos clientes é o maior ativo de uma empresa. Desenvolver os níveis mais elevados de satisfação leva a uma maior retenção e lealdade de clientes,

ajudando a assegurar a empresa ao longo do tempo (PELISSARI *et al*, 2011). A fidelidade do cliente a uma marca ou empresa pode ser encarada como a disposição do mesmo em continuar a prestigiar uma empresa no longo prazo, comprando seus bens e serviços regularmente e, de preferência, com exclusividade (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Berry e Parasuraman (1992) propõem uma estrutura para a conquista da lealdade através da superação das expectativas do cliente, na qual a administração eficiente das expectativas do cliente leva a superação das mesmas e posteriormente a conquista da lealdade do cliente (BERRY; PARASURAMAN, 1992).

Lovelock e Wirtz (2006) destacam, ainda, que a fidelidade não pode ser considerada como certa. Os clientes só se manterão fiéis enquanto julgarem que estão recebendo o melhor valor do mercado.

De acordo com Pereira e Bastos (2009), as estratégias de fidelização e as de Marketing de Relacionamento estão intimamente ligadas, isso porque um cliente fiel automaticamente terá um relacionamento com a “marca” a qual escolheu ser fiel.

### **Marketings de relacionamento**

Gordon (1998, pág. 31) define o marketing de relacionamento como sendo “o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parcerias”. Para Mello e Vieira (2008, pág. 4) “relacionamento é um termo que sugere, de um modo geral, confiança e interação entre dois ou mais indivíduos”.

Olbrymek, Olbrymek e Bretzke (2005) constataram em seus estudos, que o marketing de relacionamento deve desenvolver ferramentas e meios que permitam contato direto com o cliente, mas ressaltam ainda que esse processo não se trata de encher os clientes com malas-diretas, emails, panfletos e telefonemas. Trata-se de desenvolver um contato quase que íntimo com os clientes, ofertando tempo necessário para atendê-lo e antecipando-se às suas necessidades para que o cliente se sinta tão importante que não queira trocar de fornecedor.

De acordo com Yamashita e Gouvêa (2007), uma postura proativa por parte da empresa, antecipando ou estimulando as necessidades dos clientes, atuando na prevenção de problemas como o mau atendimento ou, ainda, buscando proporcionar

um serviço que ofereça maior valor para o cliente, é uma estratégia muito benéfica para a organização.

A grande vantagem do marketing de relacionamento está na possibilidade de fidelizar clientes que possuem alto valor para empresa (PEPPERS; ROGERS, 1994). Nesse mesmo sentido, Corrêa e Caon (2008) comentam que clientes fiéis e retidos trazem para a empresa uma lucratividade crescente ao longo dos anos. Por outro lado, a aquisição de novos clientes pode ser muito dispendiosa. Estudos mostram que, via de regra, custa à empresa cinco vezes mais a aquisição de novos clientes do que a manutenção dos já existentes (PEPPERS; ROGERS, 1994; VAVRA, 1993; BARNES 2002). “O marketing de relacionamento trata-se de relacionamentos em longo prazo voltados para o contexto organizacional, que tanto pode ser entre duas empresas, ou entre empresas e consumidores” (MELLO; VIEIRA, 2008, pág. 4).

Em muitas empresas há um grande número de procedimentos custosos envolvidos na aquisição de novos clientes como, por exemplo, as propagandas, promoções e verificações de crédito. Em contrapartida, nenhum desses gastos se repete quando um cliente antigo compra novamente com a empresa. Nesse caso, se não houver uma política de fidelização, em geral, os clientes comprarão uma única vez com a empresa e esses custos não serão recuperados pela empresa, o que fará com que ela continue tendo mais gastos desse tipo (BARNES, 2002; BERRY; PARASURAMAN, 1992; CORRÊA; CAON, 2008).

Os relacionamentos têm particular relevância em se tratando de empresas prestadoras de serviço, uma vez que essas empresas dependem das pessoas para prestar seus serviços (BARNES, 2002). Nesse mesmo sentido, Mota e Freitas (2008) concluíram em seus estudos que as empresas de serviços devem perceber seus funcionários como o meio mais seguro para proporcionar relações mais fortes e duradouras com seus consumidores. Afirmam, ainda, que o sentimento positivo que os consumidores têm com os empregados são transferidos para a empresa.

### **Problemática ou Justificativa**

A loja atende grande numero de clientes, o procedimento de atendimento no balcão era realizado por senha eletrônica separada por preferencial e comum, porém já não estava atendendo a expectativas, gerando um tempo de espera demorado o qual clientes preferenciais retiravam os dois tipos de senha na probabilidade de

serem atendidos mais rápido, com isso causando uma impressão de desistência da espera de clientes e uma enorme insatisfação de todos.

### **Método Material**

A proposta desenvolvida apresenta uma sequência de aplicação visando um melhor tempo e qualidade no atendimento dos clientes através da mudança do layout do atendimento. O primeiro passo é o processo da triagem na entrada da loja onde um funcionário realiza um primeiro atendimento e encaminha o cliente para o setor de destino.

Para os atendimentos realizados no balcão de medicamentos, o cliente será orientado a informar o seu nome para ser atendido por ordem de chegada, aguardará ser chamado pelo seu nome e assim ser atendido.

Caso o cliente exija um atendimento preferencial será informado que existe um atendimento exclusivo por lei e um computador disponível pra esse atendimento e que ele pode aguardar em fila única, ou aguardar por ordem de chegada colocando ao nome já que a maioria dos clientes são idosos (preferenciais). Diante do exposto o método implantado, foi analisado diante dos aparelhos que mede a satisfação dos clientes, que ficam localizado em cada caixa.

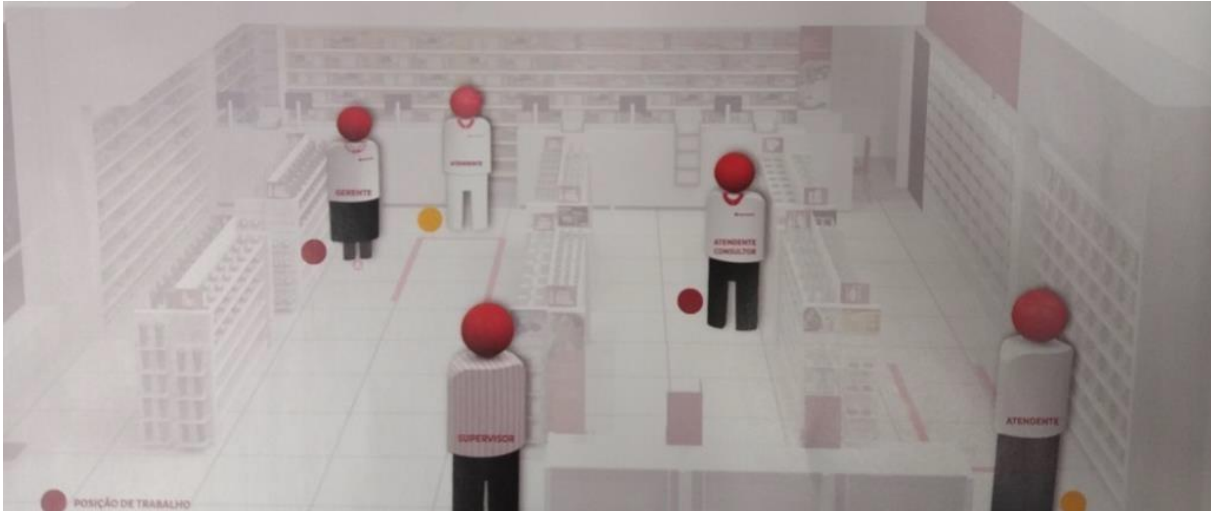
### **Treinamentos Internos**

Os treinamentos foram realizados semanalmente junto com equipe, foi realizado simulações de atendimentos, podendo tirar dúvidas e dar sugestões, até a equipe estar totalmente treinada para a abordagem correta dos clientes e assim alcançar a expectativa desejada.

### **Implantação de Layout**

O novo layout foi implantado para melhor desenvolvimento no processo. Sendo assim a figura 1 representa esse processo de forma que o ponto A refere-se à abordagem inicial do atendente com o cliente onde é realizada a triagem para saber qual necessidade do cliente e direciona-lo para o atendente correto, o ponto B representa o atendente do balcão que ira chamar o cliente pelo nome para o atendimento específico do balcão, os pontos C correspondem aos atendentes de meio de loja, que auxilia os clientes em outros produtos que não sejam do balcão, e

por fim o ponto D que significa a finalização do atendimento que é o pagamento da compra no caixa.



Fonte: próprio autor do trabalho.

Figura 1. Implantação na abordagem de processo de atendimento.

### Tabela

A farmácia contava com um tradicional painel de senha que foi substituído por uma lista numerada, a qual era anotada a sequência de clientes para ser atendido, a cada atendimento finalizado, o atendente deve anotar no campo der observação ok, e seguir adiante nos atendimentos. Com essa lista também era possível identificar a quantidade de clientes atendidos somente pelo balcão em determinado tempo. Diante do exposto o quadro 1 representa o modelo de lista adotado para o processo.

ORDEM	NOME	OBS
1	João Santos	Ok
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

Quadro 1: modelo de lista adotado para o processo.

### **Balcão Preferencial**

Neste ponto ilustrado na figura 2 o balcão preferencial fica localizado no lado direito do balcão, é específico para atendimentos preferenciais.



Fonte: próprio autor do trabalho.

Figura 2: Balcão atendimento Preferencial.

### **Informativos**

Com a nova implantação no atendimento, para melhor visualização dos clientes, foram necessários novos informativos nos balcões, para facilitar comunicação com clientes como mostra na figura 3.

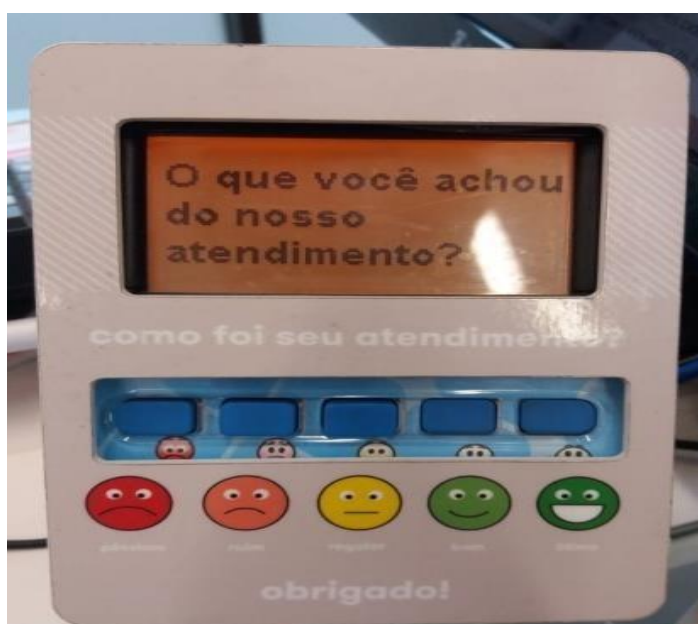


Fonte: próprio autor do trabalho.

Figura 3: Comunicado no balcão de atendimento.

### Método de Satisfação do Cliente

Os testes foram comparados e analisados no período da manhã das 07h às 14h período de maior fluxo de clientes. Funcionamento na filial é de 24h. Apresenta-se na figura 4 o medidor de satisfação do atendimento, que fica posicionado em cada caixa. O botão Atendômetro refere-se a imagem vermelha que representa um nível de satisfação ruim, O botão Encantômetro refere-se a imagem verde escura que representa nível de satisfação ótimo.



Fonte: próprio autor do trabalho.

Figura 4: Pesquisa de satisfação ao cliente no caixa.

### Testes da Nova Implantação

A tabela 1 representa a quantidade de atendimentos realizados no horário de teste que foi das 7h às 15h período da manhã, e o resultado de satisfação do cliente em dias de semana e final de semana em abril 2018 comparada ao mês de março de 2018 antes na implantação.

	ANTES DA IMPLANTAÇÃO Março 2018 31 dias		APÓS IMPLANTAÇÃO Abril 2018 30 dias	
	Dias de semana	Finais de semana	Dias de semana	Finais de semana
ATENDIMENTOS	3613	1497	4735	1807
ATENDOMETRO	8,24%	3,34%	6,86%	1,89%
ENCANTOMETRO	82,75%	82,20%	84,14%	85,20%

Tabela 1. Quadro de resultado parcial da implantação.

**Resultado Final**

Os resultados foram acompanhados de abril de 2018 até agosto de 2018 com evoluções a cada mês.

Mês	Atendimento de Clientes da Loja	Atendimento Clientes Manhã	Atendômetro	Encantômetro
Abril	17535	5975	0,94%	90,7%
Mai	18303	6222	0,36%	92,6%
Junho	16920	5884	0,72%	91,1%
Julho	17622	6071	0,70%	91,2%
Agosto	17909	6201	0,65%	93,2%

Tabela 2. Quadro de resultado final da implantação.

**Conclusão**

O trabalho apresentado mostra que o projeto do novo layout foi desafiador, envolvendo diversas variáveis a serem levadas em consideração para a obtenção de um resultado satisfatório. Foram realizadas duas modificações principais. A primeira, relativamente pequena, porém crucial, foi a alteração no processo, que proporcionou uma melhoria significativa no método empregado no atendimento no balcão de medicamentos, o que foi possível por meio de um estudo preliminar dos tempos e satisfação dos envolvidos no processo de atendimento. Houve também a implantação de uma triagem na entrada da loja onde é feito um primeiro atendimento e direcionamento correto ao cliente, gerando uma redução na movimentação, com melhor aproveitamento e maior número de atendimentos satisfatórios.

Através do projeto tornamos a equipe mais segura no atendimento e motivada ao ver a melhoria do processo e a satisfação dos clientes ao serem atendidos de forma mais rápida e eficiente, validando assim o projeto.

Por fim, pode-se dizer que este trabalho contribuiu, tanto academicamente, com a aplicação de métodos para a configuração de um novo layout de atendimento como para a empresa onde o estudo foi realizado, viabilizando um projeto que atende às suas necessidades, gerando uma importante vantagem competitiva.

Um trabalho que poderá ser viabilizado futuramente é um novo estudo de tempos e métodos na loja, para que seja constatado o aumento de eficiência percentual obtida com esse novo processo inclusive propondo novas alterações neste método.

### Referências

ROSA, Gilson et al. Reorganizing the layout as a production optimization strategy. *Revista Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, [s.l.], v. 9, n. 2, p.139-154, 5 jul. 2014. A Fundacao para o Desenvolvimento de Bauru (FunDeB). <http://dx.doi.org/10.15675/gepros.v34i2.1126>.

MARUJO, Lino G.; CARVALHO, Diego; LEITÃO, Mauricio N.. Otimização de layout utilizando-se o slp combinado com teoria das filas: um estudo de caso em uma oficina de rodas e freios de aeronaves. *Revista Gestão Industrial*, [s.l.], v. 6, n. 4, p.93-109, 15 dez. 2010. Universidade Tecnológica Federal do Parana (UTFPR). <http://dx.doi.org/10.3895/s1808-04482010000400005>.

COELHO, W.d.p.; ROTTA, I.s.. Mudança de Layout em Uma Fábrica de Painéis Elétricos. *Revista de Ciência & Tecnologia*, [s.l.], v. 17, n. 34, p.77-91, 30 jun. 2014. Instituto Educacional Piracicabano da Igreja Metodista. <http://dx.doi.org/10.15600/2238-1252/rct.v17n34p77-91>.

Fin, B. and Diedrich, H. (2016). Análise e melhoria do processo de atendimento dos clientes de uma loja de confecções. *Revista Destaques acadêmicos*, (1)

Sousa Carvalho Costa, A., Chagas de Santana, L. and Carrera Trigo, A. (2015). Qualidade do atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações. *Revista de Iniciação Científica*, (2), pp.155-172.

França Pinheiro de Queiroz, G., Lisboa Matos, L., Pereira Calado, F., Chaves de Oliveira, J. and Alves Ferreira, T. (2017). Anais do V Simpósio de Engenharia de Produção.

SOUZA, Elessandra Moreira de et al. SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DE TERCEIRA IDADE NA FARMÁCIA ALFA NO MUNICÍPIO DE CARMO DO PARANÁIBA/MG. Revista Brasileira de Gestão e Engenharia, São Gotardo, v. 6, n. 14, p.105-127, jul. 2016. Disponível em: <<http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia>>. Acesso em: 16 set. 2018

GABRIEL, Mikaelli Orlande; PELISSARI, Anderson Soncini; OLIVEIRA, Marcos Paulo Valadares de. RELACIONAMENTO COM CLIENTES DO SETOR FARMACÊUTICO EM VITÓRIA-ES: UMA ANÁLISE DOS IMPACTOS DO NÍVEL DE SERVIÇO ESPERADO E OFERTADO NA FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES. Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, v. 1, n. 77, p.64-89, abr. 2014. Quadrimestral. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1413-23112014000100003>>. Acesso em: 06 set. 2018.

Karlof, B. (1999). *Conceitos básicos de administração: um guia conciso* (S. D. Schiros, Trad.). Rio de Janeiro: Rocco.

CÂMARA, Renata Paes de Barros. Análise do impacto da alteração do layout sobre os custos de produção: apresentação de um estudo de caso. Custos e @gronegocio, João Pessoa, v. 4, n. 3, p.54-72, jan. 2009. Disponível em: <[www.custoseagronegocioonline.com.br](http://www.custoseagronegocioonline.com.br)>. Acesso em: 06 set. 2018.

## **IMPORTANCIA DO BRINCAR NO DESENVOLVIMENTO DA CRIANÇA BRINQUEDO, BRINCADEIRA E JOGO**

Fernandes, C.; Micene, E.; Santos, G.; Almeida, H.; Menezes, J.;  
Grandê, R.;

### **Resumo**

Esse trabalho tem como objetivo destacar a importância dos jogos, brincadeiras e brinquedos no desenvolvimento da criança em diferentes faixas etárias. Realizamos uma pesquisa bibliográfica relacionada ao tema. Foram abordados em nosso trabalho alguns temas essenciais para compreensão do mesmo, como: a importância do brincar, a brincadeira, o brinquedo e o jogo, que são fundamentais no processo de desenvolvimento das crianças dentro e fora da Brinquedoteca. Portanto, o brincar é fundamental para o desenvolvimento da criança em qualquer faixa etária, a brincadeira ocorre de forma espontânea entre as crianças e não ocorre distinção entre sexo e idade, as atividades são realizadas para todos e dentro de suas possibilidades, contribuir com o aprendizado das crianças.

**Palavras-chave:** Criança. Brincadeiras. Desenvolvimento infantil.

### **Introdução**

O nosso tema foi escolhido devido a disciplina psicopedagogia que nós motivou interesse e curiosidade em conhecer e se aprofundar mais nesse tema que foi abordado dentro de sala de aula. A importância do desenvolvimento da criança baseado no brincar nos despertou interesse e isso nós motivou a entender que a brincadeira é um ótimo meio de instigar a aprendizagem, realizando diretamente a mudanças no meio em que a criança vive, desenvolvendo sua autonomia.

Visando que é através do brincar que a criança constrói sua personalidade capacidade de raciocínio, memória, imaginação e interação com o outro.

Assim nós baseamos no objetivo de mostrando como a brincadeira é importante e está ligada com o desenvolvimento e pode ser conectada dentro de sala de aula.

O brinquedo que pode ser usado como foco de alguma brincadeira ou um objeto de uma brincadeira.

O jogo em uma forma como um todo pois dentro de sala de aula, dentro da brinquedotecas o jogo é direcionador de máxima importância para a vivencia e aprendizagem da criança.

Nosso tema também aborda a importância das brinquedotecas e como o desenvolvimento das crianças em idades diferentes. Desde inicio do nosso curso temos de modo geral, sentenciadas ao lúdico sabendo o quanto é importância, O nosso trabalho foi constituído através de pesquisas bibliográficas em artigos e tccs que remetem a esse tema. Esse trabalho está estruturado em 4 capítulos sendo eles: um primeiro capítulo introdutório; o segundo capítulo que analisa a importância do brincar na vida das crianças; no terceiro apresentamos a brinquedo, brincadeiras e jogos, de uma forma geral, e como funciona uma brinquedoteca e, por último, apresentamos as considerações finais do nosso trabalho.

### **Jogo**

O momento da brincadeira é uma oportunidade de desenvolvimento para a criança. Através do brincar ela aprende, experimenta o mundo, possibilidades, relações sociais, elabora sua autonomia de ação, organiza emoções.

O brincar desenvolve também a aprendizagem da linguagem e a habilidade motora. De acordo com alguns autores, dentre eles: Kishimoto (2003), Negrine (2002), Froebel e Huizinga apud a Kishimoto(2003), o jogo possui várias definições teóricas e questionamentos a respeito de sua origem.

O que é pertinente ao nosso trabalho é que o jogo pode variar desde atividades mais simples até aquelas que exigem maior concentração, onde existam regras complexas, por exemplo. podemos acrescentar ainda que nos jogos a criança poderá ter uma criação e situação imaginária ou simbólica. O simbolismo está relacionado aos fatores biológicos da mente humana e á evolução desses processos, ou seja, com a capacidade de memória atenção, percepção e pensamento que no processo evolutivo vão se transformando em processos mentais superiores e que apesar de serem oriundos dos aparelhos biológico do homem, somente evoluem porque o homem interage com o meio. O autor completa que no processo de aprendizagem e de desenvolvimento, o exercício é importante para reafirmar a imagem de si próprio que a criança tem.

O jogo surge como inovação pedagógica por meio de Froebel, e passa a fazer parte da educação infantil, ele enfatiza a importância do jogo livre para o desenvolvimento infantil, mas também traz a idéia de jogo como material educativo no auxílio à prática pedagógica do Eduardor Huizinga apud Kishimoto (2003) aponta as características relacionadas aos aspectos sociais do jogo: o prazer demonstrado pelo jogador, o caráter “não-sério” da ação, a liberdade do jogo e sua separação dos fenômenos do cotidiano, a existência de regras, o caráter fictício ou representativo e a limitação do jogo, no tempo e no espaço o jogo promove a integração da criança no grupo social, e também serve como suporte obtenção de regras por ter diversas manifestações e variedades, torna-se difícil uma compreensão e definição clara para o jogo, uma vez que diversos significados são conferidos para um mesmo termo, o que é essencial é que o jogo pode ser utilizado como meio para educar,mas para isso, precisam ser respeitadas as características da atividade lúdica.

### **Brinquedo**

O brinquedo faz parte da vida da criança e está atrelado ao brincar, é considerado como objeto lúdico no suporte para brincadeira

Segundo Silva (2004, p. 25), pôde-se dizer também que o brinquedo é uma produção cultural da criança: no momento da brincadeira, a criança faz de qualquer objeto seu brinquedo, ela o cria é recriar de acordo com suas imaginação, com sua brincadeira e contexto. Um exemplo disso é uma vassoura que se torna cavalo para criança enquanto brinca, ou mesmo com o brinquedo industrializado que normalmente supõe uma brincadeira, ainda, assim a criança o converte e lhe dá novo significado, ela o reproduz, ou recria: uma boneca pode se torna um microfone, ou um tecladinho vira um computador, depende do que a criança deseja representar ou expressar, depende da sua imaginação.

Segundo wajskop (2007), brinquedo é o objeto de uso próprio da infância, cuja ação lúdica e pura decorrência, e o brinquedo propicia a imaginação de situações e história diferentes e isso é faz deles objetos especiais, ou seja, brinquedo. Os brinquedos traduzem em si um conjunto de imagens que convida as crianças a brincar e que estão associados a um contexto cultural específico. Neste momento lúdico, o brinquedo auxilia a criança na reconstrução de elementos da realidade, o que faz com que ela os compreenda segundo sua maneira de pensar o

brinquedo estimular a representação, é um objeto pelo qual as crianças estabelecem relações com o mundo que as cerca.

O brinquedo assume formas e significados de acordo com a necessidade das crianças, é um objeto que pode ser transformado quando ligado à sua realidade ou a manipulação desta. Por meio do brinquedo a criança reorganiza, constrói e reconstrói relações entre situações no pensamento e situações reais.

A criança deve ser permitida se apropriar do brinquedo, sem interferência nem exigências, ficando livre para buscar soluções, arriscar, desenvolver a autoconfiança e à criatividade. Exigir que a criança brinque com um brinquedo e forma de brincar específicos, anulam a liberdade e a espontaneidade da brincadeira, causando reflexos nas atividades e escolhas que a criança tomara ao longo da vida.

Concluimos então que brinquedo é qualquer objeto utilizado para fins de brincadeira, seja ele, industrial ou “criado” pela criança, quem determina o significado do termo é a própria criança, em seu momento de brincadeira.

### **Brincadeiras**

Brincadeira é o lúdico em ação, e a ação expressa por meio do jogo ou do brinquedo, entretanto, este fato não é via de regra não são fatores determinantes para tal ação. É por meio da brincadeira que a criança constrói suas aprendizagens e conhecimentos, é nesse momento que sua imaginação se intensifica, e representa o mundo social que a cerca, bem como as formas de comportamento que lhes são referentes.

A Brincadeira é um universo simbólico, onde a criança reconstrói e representa sua realidade e aprende a dividir regras, é a partir daí que a criança, constrói riquíssimas relações com seus pares e juntos fazem descobertas e adquirem novos conhecimentos. Na brincadeira a criança pode modificar as regras, ela inventa e reinventa situações, enfim na brincadeira a criança tem liberdade de agir. As dinâmicas de recreação propiciam a espontaneidade, a desinibição, a liberdade, a integração, a coordenação, a participação em grupo, favorecem as relações interpessoais, auxiliam no desenvolvimento da comunicação verbal e não-verbal e no resgate de valores.

Nós educadores, devemos estar atentos ao brincar da criança, pois muitas vezes, estamos preocupados com o resultados do jogo, com as habilidades e

competências que a criança deve desenvolver, ou até mesmo com aquilo que nos consideramos importante para o seu desenvolvimento, e não observamos na riqueza deste momento, que a criança por si só e na relação com seu par, alcançou ou superou seus limites considerados essenciais para sua aprendizagem. Ao brincar de faz-de-conta, a criança procura reorganizar suas situações psicológicas, por meio da representação ela resolve seus conflitos internos, desenvolve confiança e se torna mais independentes dos pais e adultos.

Na brincadeira o mais importante é a vivência efetiva, a expressão, a descoberta, a realização e os novos significados que surgem. Durante a brincadeira faz-de-conta as crianças podem reverter a situação em que elas vivem, a partir daí elas entendem a natureza do poder e do status, elas podem experimentar diferentes tipos de papéis é fazer combinações que não existem no mundo real, é um tipo de poder de transformação que as crianças têm. Brincadeira é coisa séria, pois brincando, a criança se expressar, interage, aprende a lidar com o mundo que a cerca e forma sua personalidade, recria situações do cotidiano e expressar sentimentos básicos como o amor, o medo, raiva, ansiedade.

Brincar e recrear-se é o momento espontâneo da criança, processo em que está se expressa, experimenta, representa e adquire novos conhecimentos. Durante o desenvolvimento dessas novas experiências e descobertas, neste momento lúdico, o professor tem um papel de facilitador, pois este, em determinados momentos orienta e dirige o processo é em outros, as crianças são responsáveis por suas próprias brincadeiras.

### **Brinquedoteca**

A primeira brinquedoteca brasileira surgiu em Indianópolis, em 1981, e tinha uma proposta diferente das Toy Libraries Americanas, pois ao contrário delas, não tem como finalidade principal o empréstimo de brinquedos e seu objetivo é o de criar um espaço onde a criança possa se sentir estimulada e brincar livremente. Em 1984 criou-se a Associação Brasileira de Brinquedoteca com o objetivo de divulgar, Incentivar e orientar as pessoas e instituições surgindo assim, brinquedotecas em todos os estados brasileiros.

A criação da brinquedoteca foi um marco importantíssimo no momento do brincar para a criança. Neste espaço a criança aprende de maneiras mais

prazerosas, podendo manifestar suas potencialidades e habilidades. Por isso, a importância de ter um espaço físico adequado e quantidade de brinquedos suficientes e que os mesmos estejam disponíveis ao acesso da criança a fim de estimulá-las a brincar. A brinquedoteca pode até existir sem os brinquedos, desde que sejam proporcionadas outras atividades lúdicas, isso é claro depende do público ao qual a mesma é destinada.

A definição do brinquedo para cada criança é de se identificar e ao mesmo tempo se desenvolver tanto emocional e motor onde para alguns tem prazer em brincar com determinado brinquedo aumentado o interesse pela brincadeira ou mesmo realizar certos tipos de brincadeiras já outras nem tanto pelo fato de não aceitar perder que acompanhado do desprazer de brincar em competições.

É importante conhecermos mais sobre a construção do ser criança. Um dos elementos fundamentais nesta construção é a família. Ela desempenha papel primordial no desenvolvimento da criança, é nela que a criança vai aprender as primeiras palavras, começa a entender o mundo tendo como referência sua família e pessoas próximas. Por isso, a comunicação entre os pais e os filhos é importante para o desenvolvimento do modo de falar fluente ou não.

### **Considerações Finais**

A brincadeira é uma maneira surpreendente de aprendizagem, é através dela que as crianças se expressam suas personalidades, aprendem a se relacionar e expressar seu cotidiano e interagir com outras crianças. A importância do brincar leva a criança a sensações e emoções fundamentais para seu desenvolvimento.

Segundo Henri Wallon “A criança responde as impressões que as coisas lhe causam com gesto dirigidos a elas”, através das suas atividades motoras a criança pode expressar ali suas ações, como alegria, tristeza, irritabilidade, excitações, etc... e as brincadeiras lúdica faz com que as crianças aprenda brincando e assim formando suas personalidades.

Cada dia que passa as crianças vão deixando de brincar, por causa da tecnologia que prendem elas em casa impossibilitando de aprender brincando com outras crianças ou até mesmo com a família, assim deixando com os professores ensinar que brincar é aprender, seja aquelas brincadeiras ao ar livre onde a criança a prende a correr, se esconder, pular, subir, levantar ou dentro de sala de aula com

atividades de quebra cabeça, pintar, desenhar, montar, empilhar derrubar, qualquer tipo de brincadeiras lúdicas faz com que a criança aprenda a ter coordenação motora, concentração, equilíbrio, agilidade, raciocínio, imaginação autonomia, entre outros.

Uma das brincadeiras lúdicas que as crianças que adoram é com a imaginação, contar uma história para elas faz com que ela entra nesse mundo der imaginação fazendo com que ela mesmo conte o q ela quer, outra brincadeira que faz com q a criança a prenda e geometria de cores, aonde elas aprendem a ter concentração, raciocínio lógico, e a distinguir as cores. Brincadeiras em grupos como corridas, pega a pega, passa bola são brincadeiras de coordenação motora, equilíbrio, concentração, raciocínio lógico e um exercício físico.

Nesse trabalho nós aprendemos o quanto a brincadeira e importante o quanto a criança pode expressar seus sentimentos através de uma brincadeira que parece ser simples, mais que para elas é uma dificuldade, mas a ansiedade e a curiosidade faz com que elas concluam a atividade passada e aprendem aquilo que foi ensinado.

E assim mostramos aos familiares, profissionais pedagogos, que é brincando que se aprende, que toda brincadeira é importante pois tem seu objetivo para formação de uma criança até seu estágio adulto .

### **Referências**

Disponível em <https://www.webartigos.com/artigos/a-importancia-da-brinquedoteca-no-espaco-escolar/111263/> - Acesso 28/09/2019 às 18:30

Disponível em [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-65782010000200002](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-65782010000200002) Acesso em 28/09/2019 às 17h

Disponível em <https://eventos.set.edu.br/index.php/enfope/article/download/2117/593> Acesso em 28/09/2019 às 16h

Disponível em <https://pedagogiaseberi.wordpress.com/2014/11/11/brinquedoteca-e-sua-importancia-3/> - Acesso em 28/09/2019 às 19h

Fortuna , Tânia Ramos o brincar na educação infantil. revista pátio - Educação infantil – ano I – nº3, Dez 2003 - Março 2004

## **OS DESAFIOS ENCONTRADOS PARA DIMINUIR A ROTATIVIDADE ESCOLAR**

Silva, R, E.; Amorim, B, G.; Castro, S, R, N.; Amorim, B, R.;

Aquino, M.;

### **Resumo**

Este artigo tem como objetivo principal, apresentar os grandes desafios encontrados, em toda e qualquer instituição, para diminuir a rotatividade de funcionários, rotatividade esta que pode gerar diversas consequências, e até mesmo dificultar o rendimento da organização que por sua vez apresentar um alto índice de substituição de funcionários, principalmente quando esse fato acontece em um curto espaço de tempo.

**Palavras - chave:** Rotatividade, Funcionários, Desafios, Instituição, Organização.

### **Introdução**

O conteúdo a seguir apresentará os principais motivos que geram esta alta rotatividade; algumas possíveis soluções, como isso pode ser prejudicial para as organizações e também alguns exemplos para assim tornar as situações mais visíveis e facilitar o entendimento.

Veremos que a rotatividade escolar, também conhecida como turnover, pode ser considerada como: a frequência com que aqueles cujos quais colaboram com a organização “entram” e “saem” da mesma, independente das razões que os levam a isto.

Algumas causas para alta rotatividade podem ser bem claras para qualquer indivíduo, e as mesmas podem ser melhoradas, afim de que torne o ambiente de trabalho mais agradável e conseqüentemente mais produtivo, tanto para os funcionários, quanto para e própria organização.

### **Entendendo as possíveis causas da Rotatividade Escolar**

Antes do entender as causas do presente fato, que é a alta rotatividade de funcionários em determinada instituição, precisamos entender do que se trata tal fato.

A rotatividade de funcionários (seja em instituições de ensino ou não), também conhecida como turnover, pode ser considerada como: a frequência com que aqueles cujos quais colaboram com a organização “entram” e “saem” da mesma, independente das razões que os levam a isto.

Porém o fator mais preocupante neste caso, é quando essa rotatividade de membros (principalmente em unidades escolares por envolver o contato com os alunos e os responsáveis) começa a acontecer em larga escala, e em um curto espaço de tempo, pois isso pode gerar custos elevados de demissões e conseqüentemente novas contratações para que a organização não fique desfalcada, e também não prejudique os demais funcionários que nela permanecerem, deixando-os sobrecarregados (até mesmo realizando funções que não sejam de sua responsabilidade, para cobrirem a falta daquele que deixou seu cargo; o que torna o trabalho cansativo, maçante e por conseqüência desmotivador principalmente quando diz respeito ao corpo docente de uma determinada unidade escolar).

#### **Alguns fatores que levam à Alta Rotatividade de funcionários em escolas (que também valem para outras organizações)**

O fato dos colaboradores de toda e qualquer empresa pedirem demissão, não é necessariamente um problema no primeiro momento, pois isso poder vir a ocorrer por diversos fatores; o real problema está no porque determinado funcionário pediu sua demissão (algumas vezes pode ser por motivos pessoais como: doenças, mudanças ou até mesmo viagens, logo se as razões do desligamento forem algumas destas, não compete à organização ser criticada, ou se sentir culpada pela saída do mesmo, pois foi apenas uma decisão pessoal do funcionário e não estava ligada a empresa a qual havia sido registrado ou contratado), por isso saber trabalhar em cima da alguns fatores que podem ocasionar a saída dos funcionários da empresa poderá auxiliar a organização a ganhar talentos e manter a equipe em boa sintonia e bom rendimento.

A seguir serão citados alguns desses fatores, como exemplos de situações que podem gerar descontentamento, e por isso causar o desligamento dos funcionários, pois o que mais gera esta ocorrência são os problemas internos das organizações:

### **Ambiente Hostil**

Para que qualquer pessoa possa produzir um bom trabalho, é necessário que a mesma sinta-se segura, e principalmente bem acolhida em seu ambiente de trabalho; logo se este ambiente não a oferece esses dois pontos importantes (segurança e bom acolhimento) a primeira vista, torna-se difícil uma pessoa querer continuar naquela empresa, pois ela já deve supor o quão complicado será permanecer em um ambiente que não lhe transmita segurança, e também não a recebe bem independente de como ela seja (ou até mesmo, aparente ser) ou de qual função iria realizar (sendo: diretor (a), coordenador (a), professor (a), inspetor (a), faxineiro (a), porteiro (a), entre outros casos).

### **Baixa remuneração e falta de benefícios**

Na grande maioria dos casos que encontramos e vivenciamos, podemos perceber que as pessoas nem sempre procuram um emprego por simplesmente quererem muito trabalhar e assumir uma responsabilidade, ainda mais se tratando de uma unidade escolar, mas sim pela precisão de suprir as suas necessidades financeiras, e com isso viver com mais conforto.

Por isso, quando elas recebem menos do que esperavam (ou precisavam) receber, e também não encontram benefícios que sejam lucrativos, elas facilmente irão procurar por outro lugar que as ofereçam melhor renda, mais benefícios e até mesmo mais reconhecimento como funcionário e como pessoa, e que esteja do acordo com aquilo que almeja alcançar para sua realização pessoal.

### **Liderança ruim**

Liderar é função que exige grande dedicação e atenção, pois a função de um líder (que no âmbito escolar é o gestor) não é tão simples quanto pareça ser. Um bom líder deve saber manter seus funcionários integrados e motivados; fazer com que os próprios atinjam seus potenciais; manter um bom relacionamento interpessoal; ser para os seus liderados alguém que cause admiração, transmita confiança e inspire quem com ele interage e convive. Qualquer instituição de ensino (e também qualquer outra empresa) que não tenha um líder assim, com certeza irá

acarretar alta rotatividade de integrantes, pois o ambiente de trabalho não será agradável e muito menos confortável de se trabalhar.

### **Falta de plano de carreira**

Toda pessoa que ingressa em uma organização, procura aquilo que lhe proporcione um crescimento, ou seja, algo que a enriqueça, não só financeiramente para sanar suas necessidades, mas também em conhecimento, pois este depois de adquirido nunca será tirado de nenhum ser humano, independente de sua condição financeira. Caso a instituição não apresente nenhuma perspectiva de crescimento pessoal para os futuros integrantes, dificilmente irá atraí-los, pois irá gerar grande desmotivação e por consequência desinteresse, pois o plano de carreira também é uma forma de atrair pessoas para serem colaboradores de uma empresa, e também de incentiva-las a crescer.

### **Rotina**

Se em uma unidade escolar os funcionários executam a mesma função todos os dias, além de tornar o trabalho muito mecânico, ele passa a ser também maçante, e improdutivo. Por isso algumas mudanças na rotina por vezes são de grande importância.

### **Até onde este fato pode prejudicar a empresa?**

Para entender como a rotatividade pode ser prejudicial, precisamos compreender que existem dois tipos de turnover, o voluntário e o involuntário. O voluntário é quando diz respeito aos funcionários que pediram o desligamento da empresa por conta própria, seja por qualquer motivo (exemplos: melhor proposta de emprego, troca de cargo em outra empresa, etc.); e o involuntário trata-se dos funcionários que foram desligados da empresa (exemplos: por mau desempenho, quebras de contrato, questão financeiras, etc.).

Ao turnover cabem também duas divisões: funcional e o disfuncional; onde o funcional está relacionado a funcionários que estão com baixo desempenho profissional e decidem trocar de empresa; e o disfuncional relaciona-se a quando a situação é contrária ao funcional, ou seja, quando um funcionário de alta performance e rendimento decide pedir o desligamento para outra organização.

### **Como isso prejudica a empresa?**

Com a alta rotatividade de funcionários podem ser apresentados alguns problemas, que sustentados por longo tempo geram grande prejuízo, são eles:

- Aumento de gastos – que serão gerados com os desligamentos e contratações, principalmente se tiver “muito tempo de casa”.
- Perda de conhecimento – pois a empresa deixará de ser conhecida, pelo fato de não ser bem falada, ainda mais se existir algum funcionário que peça demissão extremamente decepcionado e por isso venha a passar uma má impressão.
- Queda da produtividade – pois podem haver atrasos nos processos escolares pela grande troca de funcionários, pois se aquele que sai de seu cargo não consegue passar os detalhes de seu serviço para aquele que o substituirá, com certeza o trabalho se tornará mais lento nos primeiros dias até que o novo funcionário consiga se adaptar. Como por exemplo, quando a escola troca de diretor (a), coordenador (a), auxiliar de coordenação, secretário (a), porteiro (a), e entre outros membros da instituição.
- Perda de credibilidade – ao ser identificada a alta rotatividade de funcionários as empresas passam a ser mal vistas pelo público, pois se os funcionários que estão na empresa querem sair dela, outros que estão fora não irão querer fazer parte dela; pois como diz Walt Disney: “você pode sonhar, criar, desenhar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo. Mas é necessário ter pessoas para transformar seu sonho em realidade”.

### **Como podemos diminuir a rotatividade escolar?**

Para poder diminuir a rotatividade de funcionários dentro de uma unidade escolar (e também em algumas empresas), existem alguns aspectos que podem ser analisados; e também determinadas medidas que podem ser adotadas, como por exemplo, uma entrevista de desligamento bem realizada, que é sempre fundamental, pois através dela as organizações podem aperfeiçoar certos aspectos para poder assim fazer a diferença no mercado de trabalho, e obter destaque para atrair mais funcionários; por isso é fundamental que as causas citadas anteriormente sejam bem analisadas.

### **Como podemos agir para que essa diminuição aconteça de fato?**

A seguir serão apontadas algumas medidas que podem ser adotadas para diminuir a rotatividade de funcionários das organizações:

- Realizar reuniões frequentes para saber como está a presente situação de seus funcionários de sua escola. Essas reuniões podem também ser chamadas de pesquisa de clima, ou até mesmo reunião pedagógica.

- Que o líder mantenha um bom relacionamento com seus integrantes da instituição, desde seu contato com o (a) coordenador (a) pedagógico até seu bom envolvimento com os faxineiros da escola, mesmo porque todos possuem seus direitos de serem tratados primeiramente como pessoas, depois como funcionários, independente do cargo que tenham na unidade.

- A ação é algo muito importante em qualquer situação; pois apenas apontar os problemas nem sempre é algo primordial, muitas vezes colocar as soluções em ação é mais valioso, tanto para os funcionários, quanto para o chefe.

- Tornar o ambiente de trabalho mais agradável, pode gerar grande produtividade, e melhor relacionamento interpessoal do chefe com os membros da empresa, havendo assim mais respeito, companheirismo e cumplicidade de ambos as partes.

- A melhor remuneração e o aumento dos benefícios da instituição (como por exemplo, convênio, cursos, treinamentos, etc.), fazem com que a mesma desperte a atenção daqueles que estão a procura de novas oportunidades de emprego.

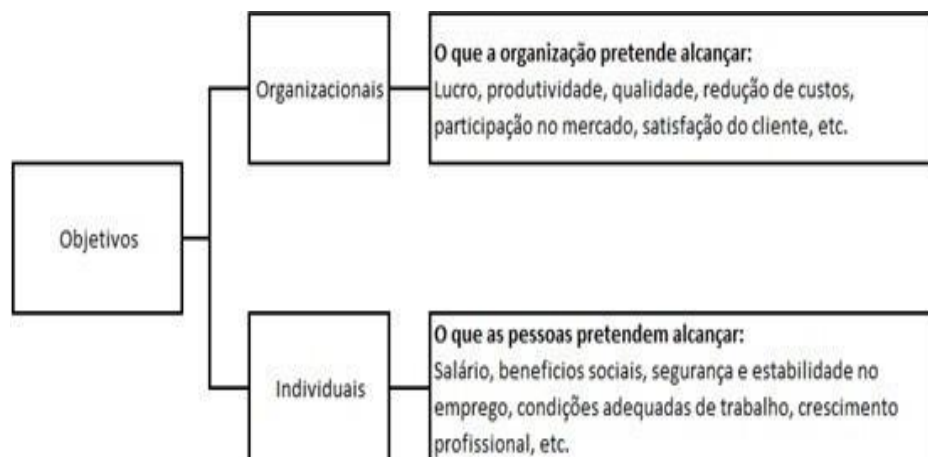
- Cada organização deve possuir seu plano de carreira, pois é através dele que os funcionários se sentirão motivados para continuar. Temos como exemplo:

treinamentos para o melhor desenvolvimento dos colaboradores envolvidos.

- Fazer com que as rotinas sejam menos mecânicas, pode tornar o trabalho bem mais produtivo, e também mais leve para todos.

- A valorização dos integrantes é extremamente importante por tornar seus funcionários mais motivados e incentivados, pois seus talentos e habilidades estão sendo reconhecidos de alguma maneira. Uma maneira de destacar essa valorização, é fazer premiações para aqueles que mais se destacam.

- Lembrar aos funcionários que eles são importantes é de grande valia, e uma maneira de lembrar bem disso é, por exemplo, comemorar os aniversários de seus colaboradores.
- Reconhecer que as metas dos seus funcionários foram devidamente alcançadas, é uma boa forma de transformar o ambiente de trabalho em um lugar mais humano, amigável e alegre; pois pequenos gestos e cuidados são essenciais.
- O investimento na cultura – é algo fundamental que também gera motivação.
- Fazer uma contratação calorosa – na hora de contratar é muito importante que seja feita uma recepção que agrade aquele que será contratado, e também esta contratação não deve ser feita as presas, pois o funcionário não deve ser contratado apenas para preencher a vaga daquele que deixou o cargo, mas sim para fazer parte da empresa como os outros, por isso essa contratação deve ser analisada com atenção, para que não seja prejudicial para o contratado e nem para o contratante.
- Equilíbrio pessoal e profissional – é essencial para que se tenha um bom relacionamento na empresa, pois isso pode gerar melhor qualidade de vida no trabalho.
- Alguns pontos devem ser vistos também para ajudar a diminuir o turnover nas empresas. Veja a seguir determinados objetivos esperados:



### **Considerações Finais**

Embasadas com o contexto anteriormente apresentado, podemos perceber que: nos dias atuais fala-se muito da alta rotatividade de funcionários nas organizações, pois é algo que vem ocorrendo com uma certa frequência; e podemos perceber que esse fato acontecendo em alto fluxo pode gerar grandes despesas, e essas irão gerar prejuízos tanto financeiros quanto no desenvolvimento dos funcionários envolvidos.

Para aumentar a credibilidade e também diminuir o turnover nas organizações, é necessário que sejam bem aplicadas as possíveis soluções citadas anteriormente, pois uma instituição bem vista, precisa de pessoas que trabalhem nela e ajudem a fazer dela um ótimo local de trabalho, claro que junto de uma boa, completa, confiável, e principalmente justa liderança.

Sendo assim, vale ressaltar (até mesmo como um ponto valioso a ser analisado para futuras melhores e futuras contratações e/ou substituições) que como diz Walt Disney: “Você pode sonhar, criar, desenhar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo. Mas é necessário ter pessoas para transformar seu sonho em realidade”.

### **Referências Bibliográficas**

<https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/causas-rotatividade-de-funcionarios/> - Acesso em: 07/10/19 às 16h00.

<https://sambatech.com/blog/insights/prejuizos-rotatividade-de-funcionarios/> - Acesso em: 07/10/19 às 16h15.

<https://www.unimedfortaleza.com.br/blog/para-sua-empresa/causas-e-solucoes-para-rotatividade-de-funcionarios> - Acesso em: 12/10/19 às 18h30.

[https://pt.wikipedia.org/wiki/Rotatividade\\_de\\_pessoal](https://pt.wikipedia.org/wiki/Rotatividade_de_pessoal) - Acesso em: 12/10/19 às 18h30.

<https://administradores.com.br/artigos/entrevista-de-desligamento-por-que-analisar-o-turnover> - Acesso em: 18/10/19 às 20h30.

<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/qual-o-objetivo-de-uma-entrevista-de-desligamento/> - Acesso em: 19/10/19 às 08h00.

## OS DESAFIOS DE UMA GESTÃO ESCOLAR

Almeida, S, A.; Santos, L, C, A.; Ribeiro, J, V, D.; Amorim, V, E.;  
Macedo, A, C K.; Santos, L.;

### Resumo

Esse estudo traz uma pesquisa bibliográfica abordando uma contratação de um gestor escolar, seus desafios e sua trajetória no ambiente interno e externo, sendo importante em sua construção profissional. Mostrando o processo percorrido desde o início da carreira de um gestor escolar para os dias atuais, tendo como uma melhoria em seu cargo profissional. Compreendendo a exigência de um perfil de diretor visando um ser democrático, ético, empático com espírito de líder diante sua contratação e tendo como uma habilidade de se adaptar a diferentes mudanças. Atualmente é necessário o gestor ter um olhar pedagógico não apenas administrativo, se integrando junto à comunidade escolar e conhecendo sua própria realidade, sabendo então ter um diálogo com diferentes públicos. O gestor com o papel de liderança deve ao menos tomar a frente sabendo direcionar sua equipe, motivar e capacitar os profissionais para o conhecimento de ensino inovador e atual, tendo como meta a melhoria na qualidade de ensino dos discentes, tornando um ambiente prazeroso com a participação com todos os colaboradores e conhecendo o departamento de cada um, tornando uma organização no ambiente escolar.

**Palavras-chaves:** Gestor, desafios escolares.

### Introdução

O trabalho tem como intenção entender os desafios de um gestor escolar, as quais ele assume tarefas complicadas e tem como maior responsabilidade um ensino de qualidade para seus alunos, para isso, uma de suas funções é qualificar seus profissionais.

São grandes os desafios de um gestor escolar na educação, entretanto ele deve saber lidar com todos os problemas de uma maneira democrática, porém não deve ceder sua posição de líder. Um gestor escolar deve ter sensatez que seu trabalho tem como base a área administrativa, financeira e principalmente pedagógica. O gestor é o responsável pelas ações que devem ser desenvolvidas em todos os setores da escola.

Uma das práticas mais importantes em uma gestão escolar é ser participativo em todos os campos da escola, especialmente na construção da educação.

### **Objetivo Geral**

Este artigo tem por objetivo investigar os desafios de um gestor escolar nos tempos atuais.

### **Objetivo Especifico**

Analisar a importância da gestão escolar no ensino de qualidade.

Traçar estratégias na formação e capacitação dos profissionais da escola. M

Motivar e atrair os pais no acompanhamento de seus filhos, e assim evitar a evasão escolar e a indisciplina.

Promover uma gestão democrática e humanista.

### **Metodologia**

Esta pesquisa bibliográfica é de cunho qualitativo por intermédio de artigos científicos, textos e livros sobre “Gestão Escolar”.

Esta pesquisa foi elaborada com resultados de 2009 a 2019, onde a ideia do trabalho é compreender a importância da gestão escolar e averiguar algumas questões fundamentais, como postura, competências e habilidades e os desafios enfrentados pelo gestor.

### **Desenvolvimento**

Antigamente o diretor exercia sua função como “gerente de empresa”, atuando como fiscalizador nas atividades desenvolvidas nas instituições escolares. Entretanto em 1961 foi aprovada a primeira LDBEN nº. 4.024/61, exigindo a função do diretor, no artigo 42 dizendo que “o diretor escolar deveria ser educador qualificado”, porém esta qualificação é ampla, e então ficou por conta do estado decidir.

A partir daí no estado de São Paulo surgiu novas leis exigindo qualificação nas escolas públicas, como licenciados em cursos, com ênfase maior para a formação em áreas de humanas. A LDB deixou sob a responsabilidade de o estado ficar com a contratação do diretor escolar. No artigo 67, a nova LDB determinou que

o cargo do diretor fosse por meio de concurso público de provas, títulos e pré-requisito da experiência docente para a atuação do cargo. Passou a exigir licenciatura plena em pedagogia ou pós-graduação na área de educação e no mínimo 8 anos de experiência no magistério.

A gestão escolar vem sofrendo alterações ao longo dos anos, por esse motivo o ensino de qualidade não deve ser transmitido de uma forma tradicional, pois estamos em tempos em que as mudanças estão cada vez mais frequentes e aceleradas. Gerir uma escola é participar, organizar e mobilizar todos os setores escolares, para garantir como preferência um ensino.

Muito mais que conhecimentos burocráticos, os diretores devem ter o perfil de líder. Ser cada vez mais participativo no ambiente escolar, para que possa existir trabalho em equipe, democrático e a humanização. O diretor escolar deve favorecer um ambiente em que todos os funcionários sejam eficazes e, sobretudo, com o profissionalismo interativo, com a visão sempre em um ensino de qualidade.

[...] um diretor de escola é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos. [...] (LÜCK, Heloísa).

O gestor deve conhecer bem sua escola e seus funcionários, pois para que haja uma educação com qualidade e para que ele consegue resolver os problemas do dia-a-dia é preciso conhecer seu meio.

É importante o gestor além de orientar, conscientizar ele tem que estar aberto a inovações pedagógicas através da tecnologia, projetos ambientes e tornando isso uma capacitação para os discentes.

É de extrema importância que a escola ofereça um ensino de qualidade aos alunos, nesse caso, cabe ao gestor preparar e oferecer capacitações aos professores para que o conteúdo possa ser passado de forma simples e clara para todos. É preciso também estimular cada vez mais os professores e valorizar o seu trabalho, desta forma eles terão o prazer de estarem sempre buscando os melhores métodos de ensino.

Unir um grupo escolar como um todo, com professores, funcionários, direção, pais e responsáveis de alunos não é uma tarefa fácil. A falta de tempo dos pais é responsável e um dos fatores que mais causam o distanciamento da vida escolar

dos alunos. Atrair os pais para a escola se torna uma dificuldade que precisa ser superada, afinal, a presença deles na vida escolar é muito importante para o desenvolvimento de seus filhos.

Para eliminar alguns dos desafios de uma gestão escolar, oferecemos dicas importantes:

1. Em todo momento estudar, dedicar-se, organizar e planejar diferentes estratégias, para que o aluno tenha um ensino de qualidade.
2. Sempre ser democrático onde toda a equipe pedagógica trabalhe junto, promovendo um ambiente de cooperação.
3. Fazer um feedback do seu trabalho, avaliar a escola e seus funcionários, rever metas, erros e acertos.

Por conta de tantas características peculiares que um diretor deve obter, torna-se sua contratação bem mais complexa do que se parece, entretanto, alguns atributos se destacam entre suas competências e habilidades mais importantes.

Delegar funções é algo que todo bom gestor deve saber fazer, porém os verdadeiros líderes procuram se envolver e se comprometer verdadeiramente com a busca dos objetivos em comum, fazendo assim que a organização se torne um ambiente harmonioso e prazeroso de se trabalhar. O espírito de equipe é importante, pois assim o gestor consegue motivar a comunidade, professores e colaboradores e assim todos se sentem o quanto são importantes na escola.

Um diretor também deve ser flexível para poder ser coerente nas decisões, se manter capacitado e atualizado nos saberes pedagógicos. Também deve promover e incentivar a formação de seus professores para que sejam sempre melhores profissionais.

Comunicação é uma das coisas mais importantes para qualquer gestor e é preciso saber ouvir críticas, reclamações, problemas e angústias de sua equipe e saber usar isso de forma positiva para as suas ações, buscando o aprimoramento pessoal. Manter uma boa comunicação com a comunidade escolar conseqüentemente o ambiente se tornará mais estruturado, assim o gestor conquistará um relacionamento de confiança com todos os integrantes.

Mais do que motivar a equipe, um grande líder tem o dever de saber como tirar o máximo de cada um, servindo de inspiração para a busca das metas e

objetivos profissionais traçados. Deve saber apontar os erros para que haja melhoria, mas também elogiar o trabalho bem feito.

Outra competência fundamental é a organização, saber conciliar tanto a parte pedagógica quanto a administrativa.

Um gestor tem que agir com ética, e assim promove a harmonia no ambiente escolar e estimular o comportamento ético de todos, e demonstrar que gosta do que faz com incentivos e assim alcançar melhores resultados, precisa investir na estrutura física, no corpo docente e em um sistema de ensino que valorize a qualidade na aprendizagem.

Um bom gestor deve saber ser um bom negociador, pois em seu dia a dia entrará em contato com diferentes pessoas, do fornecedor ao cliente. Por isso, ele deve ser capaz de negociar com cada um dos seus públicos, buscando equilibrar as necessidades de todos e a suas próprias.

Deve ser resiliente, pois a pressão diária é muito grande, mas é preciso se manter firme e focar nos seus objetivos. Um gestor resiliente sabe que picos de trabalho fazem parte da rotina, dessa forma busca maneiras mais eficientes para solucionar os problemas diários.

Um gestor ele tem que desenvolver em suas habilidades uma comunicação transparente entre seus colaboradores diante de várias situações apresentadas em seu dia a dia.

Um verdadeiro líder deve se manter sempre motivado e motivar sua equipe para que se mantenham sempre produtivos e, principalmente, abracem a visão, a missão, os valores e os objetivos organizacionais.

Para uma boa gestão também é necessário disciplina. Embora seja sempre bom pensar fora da caixa, o bom desempenho de uma organização depende de uma rotina de qualidade rigorosa.

Ter a habilidade de se adaptar, também é algo que um bom gestor precisa ter. Caso haja mudanças na empresa o gestor deve ser capaz de se adaptar a essas mudanças.

O gestor precisa adquirir conhecimentos em diversas áreas para que possa desenvolver bem o seu trabalho, tornando-se assim polivalente. Conhecer a dinâmica de cada um dos departamentos pode ser fundamental para a melhoria na tomada de decisões.

Ser um verdadeiro Líder, o gestor precisa ser visto e reconhecido pelos subordinados como um verdadeiro representante, os guiando rumo a um trabalho feito com sucesso.

### **Conclusão**

É primordial o trabalho do gestor na escola, além de impor ordens um bom gestor é presente e ativo em todos os momentos no cotidiano da escola.

A escola tem que visar um gestor que agregue positivamente na instituição, que seja incentivador, criativo, participativo, dinâmico e principalmente aberto a opiniões, críticas, ideias etc. Ou seja, o perfil de um gestor é de extrema importância atualmente nas escolas, pois ao desenvolver suas capacidades e habilidades passa tornar suas práticas em um nível nunca antes atingido, tornando-se então suas ações mais ativas e levando constantemente soluções criativas e inovadoras para resolver e atender as necessidades do público-alvo.

É de grande relevância que o diretor leve a cultura da escola de maneira democrática, pois o andamento das ações pedagógicas fluem com muito mais facilidade e satisfação por parte de toda comunidade escolar.

### **Referências Bibliográficas**

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei nº 4.024, DE 20 DE DEZEMBRO DE 1961.

LÜCK, Heloísa. Os desafios da liderança nas escolas.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING – IBC. SAIBA QUAL É O PERFIL DE UM BOM GESTOR DE PESSOAS. 2018. Disponível em:

<https://www.ibccoaching.com.br/portal/saiba-qual-e-o-perfil-de-um-bom-gestor-de-pessoas/>

HASHTRACK. 8 principais competências de um gestor de sucesso. 2016. Disponível em: <http://blog.hashtrack.io/8-principais-competencias-de-um-gestor-de-sucesso/>

APARECIDA, Rafaela. IDENTIDADE DO PEDAGOGO: FORMAÇÃO E ATUAÇÃO. 2015. Disponível em: [https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2015/16596\\_10509.pdf](https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2015/16596_10509.pdf)

IBICT. BIBLIOTECA VIRTUAL ANÍSIO TEIXEIRA. 2001. Disponível em: <http://www.bvanisioiteixeira.ufba.br/artigos/Carvalho.html>

ARTIGO. O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NA MELHORIA DA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO. 2013. Disponível em: [http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes\\_pde/2013/2013\\_uem\\_gestao\\_pdp\\_raquel\\_mattos\\_gil.pdf](http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes_pde/2013/2013_uem_gestao_pdp_raquel_mattos_gil.pdf)

## OS DESAFIOS DE RECRUTAR UM SECRETÁRIO ESCOLAR

Gomes, G, F, A.; Silva, V, S, A, F.; Câmara, A, G.; Andrade, V, J.;  
Macade, D, O, M.; Cardoso, S, M.; Aquino, M.;

### Resumo

O secretário escolar é responsável por planejar, coordenar e executar todos os trabalhos administrativos da escola dentro dos prazos estabelecidos, e também de participar das reuniões pedagógicas e de gestão escolar, com parceria direta com o diretor; na maioria das vezes é ele o primeiro contato da família com a instituição de ensino, por ser o “braço direito” da gestão (auxilia na apresentação da escola para visitantes, atendimento ao responsável e esclarecendo dúvidas etc). A vaga de secretário escolar pode ser encontrada por jornais, redes sociais e sites das instituições que estão em busca de encontrar alguém qualificado para ocupar o cargo e que se encaixe bem na estrutura da empresa. Por ser um processo contínuo e que se intensifica durante o período de vagas em aberto, a empresa deve capacitar-se para recrutar e selecionar pessoas, construindo assim um olhar diferenciado para os desafios encontrados.

**Palavras-chave:** escola, secretário, recrutamento e seleção.

### Introdução

Atualmente, em um mundo de negócios onde há competitividade no mercado, as empresas estão recrutando e selecionando profissionais que vem agregar valores e aumentar sua posição no ambiente econômico a um nível de excelência interna e externa. O objetivo de toda empresa é o sucesso e sua persistência no mercado. Por isso, uma organização só atingirá seus objetivos ao estabelecer seu perfil por intermédio de mudanças organizacionais do seu quadro de pessoal. A criatividade, o potencial, o aprendizado e a vontade de cada pessoa vencer são valores humanos insubstituíveis, por mais que a tecnologia tenha avanços na era globalizada, as máquinas jamais substituirão a diversidade e capacidade humana em se adaptar dentro de uma organização.

Para que uma organização não seja fadada ao insucesso, as empresas vêm dando muita importância e valor ao processo de recrutamento e seleção de pessoas que irão compor o quadro de funcionários necessários aos cargos disposto. Sendo assim, o objetivo geral deste trabalho é identificar e descrever os métodos utilizados

por empresas para recrutar e selecionar candidatos com perfil visando a qualidade dos serviços e a imagem da empresa na era tecnológica e globalizada em que estamos vivenciando.

A capacidade técnica deve vir acompanhada de um conjunto de competências, pois as empresas valorizam também o potencial intelectual e emocional do candidato. São valores avaliados que irão demonstrar sua capacidade de liderança, de trabalho em grupo, tomadas de decisão, situações diferentes do dia a dia e assim consolidar a imagem da empresa.

### **Objetivos**

Contratar um secretário que seja atencioso, prestativo, comunicativo, autoconfiante, ético e tenha noção tecnológica (e-mail, pacote office, boa digitação etc.).

### **Justificativa**

O presente trabalho justifica-se, por se propor a analisar de que forma a capacitação da organização em recrutamento e seleção de pessoa pode contribuir no crescimento da empresa, há tornando preparada para estar sempre de olho em possíveis talentos.

### **Metodologia**

Para o desenvolvimento deste trabalho, foram realizadas revisões bibliográficas de artigos na Internet e livros, procurando coletar e descrever informações sobre a importância e técnicas empregadas no processo de recrutamento e seleção na organização e formação de empresas, bem como identificar as competências necessárias que um candidato ao assumir um cargo deverá possuir; diminuir riscos e custos nos processos por tratar-se de ferramentas valiosas para um bom desempenho e valorização das empresas no mercado competitivo de negócios.

### **Desenvolvimento**

#### **Recrutamento e Seleção**

Na atualidade o grande foco é que as empresas atendam de forma significativa o processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal, propiciando maior qualidade na produção, abrangendo diminuir as cobranças internas e externas.

Os Recursos Humanos (RH) está interligado com o Recrutamento e Seleção de profissionais qualificados, sendo assim esta sua função. Inserindo em sua empresa uma pessoa totalmente adequada a vaga.

De acordo com (Cocenza e Costa, 2009) toda empresa precisa de pessoas capacitadas para atender as demandas exigidas como: funções e tarefas relacionadas em cada setor. É necessário atenção ao recrutar e selecionar pessoas, pois a ideia não é somente divulgar a vaga, mais sim planejar todo o processo.

Segundo (Klöckner e Campos, 2011) as empresas buscam além de pessoas capacitadas ao cargo, uma grande competência também é exigida, para que assim haja sucesso nas atividades propostas. Contudo o Recrutamento exige diversas etapas para se concretizar “a vaga preenchida” sendo elas apropriar o que se busca, com o tipo de candidato destacado.

E então para adquirir prosperidade em sua empresa, são necessários profissionais inovadores e com boa qualificação (Pontes, 2010).

No processo de Recrutamento e Seleção é delimitado que durante estas etapas é fundamental abranger o respeito juntamente com os critérios necessários. O objetivo é atrair os candidatos às vagas, abordando conjunto de técnicas e procedimentos englobando a transmissão de competências para a organização.

**Recrutamento Interno:** Para o preenchimento de uma vaga, a empresa remaneja seus funcionários já existentes; de sua organização.

**Recrutamento Externo:** É a busca de candidatos fora da empresa, diante de sua entrada trazem novas ideias a organização.

**Recrutamento Misto:** É a consequência de um recrutamento interno, que provavelmente irá gerar uma nova vaga desta pessoa transferida, devendo assim se fazer um recrutamento externo. Sendo assim, o recrutamento misto aborda tanto fontes internas quanto externas.

Após o Recrutamento dos candidatos inicia-se o processo de Seleção, que no qual é conceituada “o homem certo, para o lugar certo”, ou os mais adequados às vagas existentes da empresa (Chiavenato, 2019).

(Marras, 2003) Acrescenta que, para os administradores a seleção exige muita responsabilidade da gestão de Recursos Humanos, onde a ideia central é escolher os candidatos a emprego atraídos pelo Recrutamento.

A Seleção tem como objetivo “escolher” o candidato Recrutado que tenha probabilidade de se ajustar aos cargos disponíveis.

A Seleção busca solucionar duas questões básicas: a primeira é adequar a pessoa a sua função e vice-versa, instruindo-as sobre as próprias competências, juntamente as necessidades da empresa. E a segunda propõe eficiência e satisfação da pessoa na organização.

No processo de Seleção é importante analisar as diferenças individuais de cada candidato, sendo elas: físicas ou psicológicas; detalhando que estas diferenças levam as pessoas a se comportarem e perceberem situações de maneiras diversas. Neste modo a Seleção pode ser determinada como um processo de semelhança e escolha.

Para obter resultados significativos durante a Seleção Chiavenato (2006) aborda as etapas do processo de seleção, podem ser esquematizados da seguinte forma:

**Análise curricular:** Corresponde a uma das principais fases do processo de seleção, e visa fazer uma pré-seleção dos candidatos, eliminando os que não tenham os pré-requisitos desejados na organização.

**Testes:** São considerados como uma das mais importantes fases deste processo, já que eles definem quem serão os poucos candidatos que irão para a fase final da seleção, que é a entrevista.

**Entrevista:** Tem como finalidade obter informações pessoais e profissionais, além de esclarecer e aprofundar questões contidas nos formulários preenchidos e no currículo.

A entrevista deve ser aberta e fluir livremente, sem acanhamentos e sem embaraços. É uma conversação polida e controlada. Seu encerramento deve ser elegante: o entrevistador deve fazer algum sinal claro para demonstrar o fim da entrevista e, sobretudo informar ao candidato como será contatado para saber o resultado ou quais serão os desdobramentos daquele contato; Avaliação do candidato: Logo que o entrevistado deixar a sala, o entrevistador deve imediatamente empreender a tarefa de avaliar o candidato enquanto os detalhes estão frescos em sua memória. Utiliza-se uma folha de avaliação que deve ser checada e completada, se não, deve registrar de imediato.

**Verificação de referências:** Nesta etapa, procuram-se obter informações profissionais e pessoais, visando comprovar a veracidade dos dados fornecidos e aprofundar o nível de informações referentes ao desempenho profissional dos candidatos nos empregos anteriores.

Para Chiavenato (2006) “a verificação de referencia é feita para avaliar o nível de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos exigidos pelo cargo a ser preenchido. Procurando assim, medindo grau de conhecimento profissional ou técnico e experiências que o candidato possui”.

**Dinâmica em grupo:** É uma ferramenta que pode oferecer informações sobre o perfil do candidato, principalmente no que se refere as competências atitudinais ou comportamentais.

Neste processo é fundamental o uso destas técnicas, pois enriquece todas as etapas e cresce a efetividade do mesmo.

### **Secretario Escolar**

É o responsável especializado em lidar na gestão de registros e documentos escolares colaborando com toda administração. Este profissional prepara os processos de matrículas e transferências dos alunos, organiza as turmas e produz registros do histórico escolar dos estudantes.

Todos os registros e arquivos da vida acadêmica de cada aluno cabem ao secretario escolar, tendo assim a responsabilidade de organização. E também participar da realização de planejamentos da gestão escolar, atuando no atendimento ao público com total dedicação, pois é essencial em sua função ter uma comunicação impecável.

### **Conceito de Concurso Público**

Concurso Público parte do princípio administrativo, abordando: moralidade, personalidade e eficiência. É uma ferramenta democrática de vínculo aos cargos públicos, de forma qualitativa proporcionando igualdade de oportunidade a todos da sociedade, que ocupam as exigências estabelecidas na lei e no edital apresentado das funções necessárias á Administração Pública.

O Servidor Público visa que é um instrumento de garantia (segurança) de dignidade da pessoa humana, pois são garantidos a eles todos os direitos sociais previstos na Constituição.

O Concurso Público seleciona candidatos que são qualificados para sua promoção.

### **Considerações Finais**

A contratação de profissionais adequados e bem qualificados vem diminuindo os custos com pessoal, melhorando assim a qualidade dos serviços e a imagem das empresas. Por isso os processos de Recrutamento e Seleção de Pessoal dentro de uma organização deve ser criterioso. Assim verifica-se a importância de planejar a captação de novos funcionários para as empresas por se tratar de uma atividade com metodologia própria para o preenchimento de vagas.

Planejar corretamente a necessidade de pessoal, recrutar, selecionar, capacitar e desenvolver um ambiente produtivo dentro de uma organização é um trabalho que exige um olhar crítico e objetivo visando atender as demandas da empresa.

A proposta deste trabalho foi mostrar que o processo de Recrutamento e Seleção visa valorizar o capital humano de uma organização e que, quando esses processos são feitos adequadamente garantirão a entrada de novos talentos com potencial e qualidade, bem preparados para motivar o processo de crescimento empresarial.

### **Referências Bibliográficas**

ALMEIDA, Veronica Lima da Fonseca; SOUZA, Alcina Martins de; OLIVEIRA, Patricélia Nunes. A profissão e atuação do secretário escolar no ensino público e privado em escolas de São Sebastião-DF. Disponível em: <<https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/195>>. Acesso em: 16 de Outubro de 2019.

ARAUJO, Luis César G de; GARCIA, Adriana Amadeu. Gestão de pessoas: Estratégias e Integração Organizacional. São Paulo: Atlas, 2009.

CAROLINE, Maiara. Recrutamento e seleção: a importância de planejar e executar cada etapa do processo. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/recrutamento-e-seleo-de-pessoal-a-importncia-de-planejar-e-executar-cada-etapa-do-processo/>>. Acesso em: 13 de Outubro de 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. 8. ed., São Paulo: Atlas, 2006.

DALBEM, Roberto Fonseca. As práticas administrativas com relação ao direito à nomeação em concurso público. Revista Jus Navigandi, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 18, n. 3746, 3 out.2013. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/25455>>. Acesso em: 13 de Outubro de 2019.

DELTASGE. Secretaria atribuições e responsabilidade do setor. Disponível em: <<https://deltasge.com.br/site/secretaria-%20atribuicoes-e-responsabilidades-do-setor/>>. Acesso em: 15 de Outubro de 2019.

INFO JOBS.Técnico em secretariado escolar. Disponível em: <[https://www.infojobs.com.br/artigos/T%C3%A9cnico\\_em%20Secretariado\\_Escolar\\_3220.aspx](https://www.infojobs.com.br/artigos/T%C3%A9cnico_em%20Secretariado_Escolar_3220.aspx)>. Acesso em: 13 de Outubro de 2019.

PONTES, Benedito Rodrigues. Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal. São Paulo: LTR, 2010.

PONTES, Benedito Rodrigues. Técnicas de Recrutamento e Seleção. São Paulo: LTR, 2009.

RUFFO, Roberto. PORTAL EDUCAÇÃO. O papel do secretário(a) escolar. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/educacao/o-papel-do-secretarioa-escolar/57450>>. Acesso em: 15 de Outubro de 2019.

## **RACISMO, SEXISMO E DESIGUALDADE NO BRASIL” Racismo na educação infantil**

Neves, O, R, A.; Cruz, S, B.; Norte, Q, M, C.; Oliveira, P, R, F.;  
Silva, M, J.; Guedes, S, J.; Canhoto, B, N.; Castello, S, S.; Carmo, C, S.;  
Grandé, R.;

### **Resumo**

Este artigo tem como proposta apresentar aos educadores como se dá a existência de racismo na educação infantil e sua produção e reprodução no cotidiano escolar, baseado em relatos narrados no livro Racismo, sexismo e desigualdade no Brasil de Sueli Carneiro.

**Palavras-chaves:** Educação infantil, Racismo, Desigualdade.

### **Abstract**

This article aims to present to educators how there is the existence of racism in early childhood education and its production and reproduction in school daily life, based on reports narrated in Sueli Carneiro book Racism, Sexism and Inequality in Brazil.

**Key-words:** Early childhood education, racism, inequality.

### **Introdução**

A existência de racismo na educação infantil numa perspectiva micro social e micropolítica, nos leva à reflexão sobre as relações raciais no interior da escola.

No Brasil, há poucas pesquisas a respeito do racismo na educação infantil, porém, relatos de crianças entre 4 e 6 anos, que sofrem devido ao racismo, é evidente no livro de Sueli Carneiro.

O eixo do nosso trabalho é destacar que o racismo, à medida que atravessa todos os lugares, inclusive a escola, é ainda muito praticado, vindo de uma cultura retrógrada que permeia até os dias de hoje.

Nesta sua transversalidade, procedemos a uma tendência, que se tomou o principal enfoque da nossa análise: o racismo na educação infantil.

Diante da pesquisa de campo realizada por uma professora de educação infantil, Eliane Cavalleiro, onde relata casos assustadores de atos preconceituosos e

racistas em crianças pequenas, nas quais, trazem uma bagagem de atitudes discriminatórias e ofensas aos colegas negros, nos amedrontam diante de tanta crueldade, conta como é difícil a situação das crianças negras já nos anos iniciais da escola, e nos mostra que os docentes nem sempre estão preparados para lidar com esse problema e acabam se calando diante das injustiças. Muitos até ajudam a discriminar com ações, palavras e atitudes, e é exatamente isso que precisamos modificar.

“São pequenos gestos, situações cotidianas, uma palavra aqui outra ali, um material apresentado ou a falta dele e diariamente as crianças negras sofrem situações de discriminação na escola e muitas vezes já nos centros de educação infantil”. (Cisele Ortiz)

O conceito de raça subsiste até os dias atuais, ou seja, com o respaldo do conceito de ideologia antropofagizada, podemos dizer que o racismo é, de fato, “uma ideologia de dominação a favor, como foi desde o início, dos interesses capitalísticos”.

No livro do silêncio do lar ao silêncio escolar: racismo, discriminação e preconceito na educação infantil, de Eliane Cavalleiro, há relatos absurdos e inaceitáveis, ocorridos na presença de professores, onde as crianças negras revelam à pesquisadora, os momentos em que vivenciaram o preconceito dos colegas de sala. A pesquisa ocorreu durante um período de oito meses em três salas de aula, onde foi observada a relação dos professores com os alunos, dos alunos com os professores e dos alunos com alunos, considerando as expressões verbais, as práticas não verbais e as práticas pedagógicas do ambiente escolar.

O racismo na Educação Infantil é um assunto mascarado nas das instituições, a desigualdade quase sempre é nítida mesmo para quem não tenha observado de muito tempo uma única sala de aula. O aluno que almoça na escola é discriminado e chamado de "morto de fome", a aluna que usa sandália é chamada como "pé-de-lama", e por aí vai, sem ao menos os colegas saberem a situação financeira daquele outro aluno, em sua grande maioria negros, sendo inferiorizados pela grande massa, dita como sociedade patriarcal.

Em escola pública vivenciamos casos assombrosos e quase sempre semelhantes, o preconceito frequente por termos cabelos, pele e traços distintos. A escola mascara isso, pois seria um grande problema ter que mudar uma doutrinação vinda mesmo de antes de nossos pais terem nascido. As instituições particulares

nem se fala, vivem fugindo de qualquer tipo de "ato racista", com o medo de um processo ou até algazarra para o nome da empresa.

Os professores na grande maioria, não sabem como agir, deixando novamente a "Maria Bombril" ser humilhada mais um dia da semana. A autora da obra, Sueli Carneiro até cita algo relacionado aos educadores: "Os professores querem ajudar, mas quase sempre, fica a mercê da discriminação sociorracial na educação infantil", porém, isso precisa ser mudado, a crueldade dos seres humanos tão pequenos, serem tratados de uma maneira tão repulsiva e também, ao fato de que a maioria dos professores parece perceber a existência do preconceito racial na sociedade, mas negam que ele esteja presente dentro da escola.

A escola preconiza um discurso oficial de que não existe preconceito entre as crianças, mas ao mesmo tempo as professoras nos fornecem inúmeros exemplos de dificuldades de relacionamento entre crianças brancas e negras tendo como plano de fundo a diversidade racial.

Desde muito cedo o racismo está presente na vida de uma pessoa. Na escola, as crianças negras já apresentam uma identidade negativa em relação ao grupo étnico ao qual pertencem. Do mesmo modo em que crianças brancas revelam um sentimento de superioridade, assumindo em diversas situações, atitudes preconceituosas e discriminatórias, sentimentos estes que na maioria das vezes já trazem de casa e é reforçado na escola, dificultando a socialização, pois devido às diferenças étnicas, acabam por excluir crianças negras de diversas atividades do cotidiano escolar.

É de conhecimento de muitos a ampla grade que diversos cursos do conhecimento têm sobre as consequências que o racismo e a discriminação social faz ao indivíduo afetado. Todavia a antropologia e a sociologia vêm trabalhando arduamente para desmistificar a ideia da democratização racial, o que nos torna capazes de afirmar a separação racial que nosso país se encontra, logo temos a demonstração socioeconômica dessa desigualdade, mesmo que não se comente os danos mentais que essa discriminação desenvolve, criando uma autoestima completamente frágil que cresce a cada dia no ser oprimido.

A crescente percepção do papel social da psicologia na diminuição desses sofrimentos é o reconhecimento das condições que a maioria da população

brasileira está passando, que é um grande gerador de sofrimentos e violação dos direitos humanos.

Para diminuir essa sequência de egos "opressor e oprimido" é preciso trabalhar as duas bases. A quebra do pensamento do branco como o ideal é necessária para chegarmos ao mais próximo possível da igualdade, colocando todos como pessoas independentes de sua cor sendo eles: brancos, negros, indígenas ou orientais. Contudo isso é algo que os psicólogos devem trabalhar estrategicamente para alcançar.

A sociedade é tão racista, que até mesmo o negro tem pensamentos racistas contra outros negros. Você sente medo de estar numa rua e encontrar com um negro. Porque aprendemos que negro é pobre, e por ser pobre, ele é criminoso, e irá te roubar ou assassinar.

Se ao chegarem à escola, crianças de quatro e seis anos de idade já apresentam uma identidade negativa ou sentimento de superioridade em relação à outra, é certo que estes conceitos pré-estabelecidos se iniciam no lar e se perpetuam na escola. Levando em consideração que é na infância onde começamos o processo de construção da nossa identidade, se durante o convívio com outras crianças, uma é excluída por causa de sua cor, essa exclusão pode causar danos profundos nesse processo de construção, pois esse indivíduo, agora excluído, pode se autoexcluir em outros momentos.

Está mais que na hora dos educadores começarem a lutar contra o racismo e o preconceito dentro das escolas, e é nos anos iniciais que devemos introduzir a igualdade social, sendo o início da construção da identidade das crianças.

Não falar sobre as situações de racismo, preconceito e discriminação na escola faz com que o problema pareça não existir. Se, por um lado, a atitude de silêncio dos professores diante de situações de humilhação entre as crianças é uma tentativa de considerá-las como "naturais" ou "individuais", evitando falar sobre o assunto para não "esticá-lo", por outro lado, essa atitude também é uma valorização da não reação das crianças negras ao serem humilhadas. De qualquer modo, isso só contribui para a aprendizagem do silêncio.

A omissão e o silêncio dos docentes diante dos estereótipos e dos estigmas impostos às crianças negras são a tônica de sua prática pedagógica, como consequência, a autoestima dessas crianças e sua auto representação ficarão

seriamente abaladas. A imagem de si mesmas será inferiorizada, e as crianças brancas provavelmente se sentirão superiores a elas. Estabelece-se, assim, o círculo vicioso do racismo que estigmatiza uns e gera vantagens e privilégios para outros.

As crianças brancas logo descobrem o poder de suas palavras e de seus xingamentos, as referências negativas à cor da pele (neguinha, carvão) e ao cheiro (fedorenta), associam a cor preta à sujeira (não toma banho) e as usa principalmente como uma arma em situações de disputa, de conflito. Como não são repreendidos pelos professores, acabam reproduzindo a situação inúmeras vezes, como que “autorizados” por eles. Por outro lado, as crianças negras tendem a silenciar cada vez mais e a fugir das situações de conflito e de disputa, isolando-se. Quando reagem, às vezes de maneira desproporcional, sem controle, são criticadas e advertidas. Assim, vão silenciando cada vez mais. Esta situação gera um círculo vicioso difícil de ser rompido sem ajuda.

De volta à relação professor-aluno, a pesquisa mostra que as crianças brancas recebem mais oportunidades de se sentir aceitas e queridas que as demais, os elogios são feitos a elas como pessoas são inteligentes, espertas, bonitas etc. No caso das crianças negras, são feitos elogios às tarefas que estão bem feitas, mas não a elas como seres humanos dignos de admiração e incentivo.

O trabalho de Eliane atinge seu objetivo: constitui-se caldo de cultura fecundo para gerar estratégias que elevem a autoestima de pessoas pertencentes a grupos discriminados, potencializando, dessa forma, a convivência positiva entre as pessoas na escola, pautada pelos princípios da igualdade.

Segundo ainda a pesquisa de Eliane, os professores tendem a elogiar mais as crianças brancas e a ter mais contato físico afetuoso com elas.

Quando o professor, sem intenção discriminatória aparente, auxilia sempre as meninas brancas a se pentearem ao invés das negras, quando prefere pegar ao colo sempre as crianças brancas, está contribuindo para minar a autoestima dos alunos afrodescendentes.

Se a dinâmica escolar não aceita e não sabe incluir a criança negra, cria uma situação geradora de desconforto e de impossibilidade de realização pessoal, na medida em que ela é o tempo todo comparada com a criança branca, humilhada, desvalorizada e inferiorizada. Como resultado, o silêncio, que pode levar ao

condicionamento do fracasso em todas as esferas da vida social, perpetuado nas relações sociais desiguais. Estas observações nos levam a constatar que é mais do que hora de encarar com seriedade e competência o problema. Precisamos mudar a mentalidade da escola, intervir para que o silêncio seja rompido, inaugurando novas práticas no cotidiano das relações escolares de modo que possamos reconhecer valorizar e incluir a criança negra na escola, como é o seu direito.

Contudo, a despeito da nossa "tendência" e das influências que a determinam, convém frisar com ênfase que, em hipótese alguma, o racismo que atravessa o cotidiano escolar brasileiro, tenha apenas os negros como alvos, pois se dirige também contra outros povos e etnias como os índios, os ciganos, os nordestinos, os judeus, os brancos.

Cada vez mais, o Movimento Negro ecoa com reivindicações tais como a inclusão da Cultura Negra, da História do Negro no Brasil e da África, nos currículos escolares, e os movimentos de luta contra o racismo clamam por uma educação multirracial que leve em conta a pluralidade étnica, cultural e religiosa brasileira. Em consequência disso, fazem-se necessários e urgentes mais estudos que analisem, desnudem, desmascarem as práticas exercidas no cotidiano escolar proporcionadoras da produção e reprodução do racismo e muito mais estudos capazes de fortalecer alianças com outras práticas, com movimentos que se empenham em transformar a escola num espaço de luta contra qualquer ideologia de dominação, contra as discriminações, contra o racismo.

A escola é um dos palcos sociais onde são cotidianamente vividas e exercidas as mais diversas práticas de produção e reprodução do racismo.

De certa forma, o racismo que conhecemos hoje não deixa de ter em comum, com as ideias etnocêntricas mais antigas, a questão do uso das diferenças como justificção para a exclusão de um grupo por outro.

Educar para a igualdade racial na Educação Infantil significa, além de encarar a questão, refletir e discutir no âmbito da escola e com as famílias, ter cuidado também na escolha das atividades, projetos, livros, brinquedos e materiais gráficos colocados à disposição das crianças. Os diretores, coordenadores e professores podem ser fortes aliados no combate ao racismo e na promoção da igualdade, caso haja a incorporação da temática racial no cotidiano escolar e não apenas em

momentos ou projetos e atividades pontuais, como, por exemplo, nas comemorações específicas da luta antirracismo.

É preciso combater toda e qualquer forma de segregação no ambiente educacional. Não apenas entre os adolescentes e adultos, mas também na educação infantil que é aquele momento em que as crianças de 0 a 6 anos se socializam.

São muitos os exemplos importantes de aplicação de propostas pedagógicas que combatem o racismo e as diversas formas de dominação. São necessárias abordagens pedagógicas que trabalhem a autoafirmação da identidade das crianças, a valorização das culturas africanas, afro-brasileiras e indígenas, incentivos positivos quanto à diversidade cultural em seus diversos aspectos, relações de afeto, jogos simbólicos que proporcionem diferentes maneiras de aprender sobre si mesmo, sobre as outras crianças, sobre o mundo, entre outras abordagens.

É possível e fundamental uma atuação no dia a dia, seja na sala de aula com abordagens antirracistas, na sala dos professores, nas demandas sindicais, nas ruas, na política nacional e internacional. É imprescindível que toda a classe trabalhadora esteja ao lado dos oprimidos e explorados de todo o mundo tomando também em suas mãos a luta pelo fim do racismo e de todas as formas de opressão e exploração.

### **Conclusão**

É essencial a expansão de programas que, de fato, modifiquem a pouca aceitação negra na sociedade como forma de combater o racismo. Para isso, é preciso que o Ministério da Educação, junto a grandes editoras brasileiras, dê mais foco a assuntos que demonstrem os grandes notáveis da cultura negra e incentive a escolarização desse percentual social. Dessa forma, ao mesmo tempo em que combate-se o racismo na teoria histórica, ele será combatido socialmente, por meio da inclusão.

### **Referências Bibliográficas**

CARNEIRO, Sueli. Racismo, Sexismo e Desigualdade no Brasil. São Paulo: Selo Negro, 2011.

CAVALLEIRO, Eliane. Silêncio do Lar ao Silêncio Escolar: Racismo, Preconceito e Discriminação na Educação Infantil. São Paulo: Contexto, 2010.

ORTIZ, Cisele. Só não enxerga quem não quer: racismo e preconceito na Educação Infantil. Revista AvisaLa. São Paulo, 09 jul.2005. Disponível em: <<https://avisala.org.br/index.php/conteudo-por-edicoes/revista-avisala-23/so-nao-enxerga-quem-nao-quer-racismo-e-preconceito-na-educacao-infantil/>>. Acesso em: 01 out. 2019.

**REVISTA ELETRÔNICA DA FATEF - SOPHIA**

---

Publicação Anual da Faculdade de Tecnologia de São Vicente

Aceitam-se permutas com outros periódicos.

Para obter exemplares da revista, basta acessar o site [www.fortec.edu.br/faculdade](http://www.fortec.edu.br/faculdade) e clicar no *link* da Revista Eletrônica da FATEF – SOPHIA e fazer o download do arquivo PDF correspondente e imprimir.

Revista Eletrônica da Fatef - Sophia  
**Faculdade de Tecnologia de São Vicente**  
Mantenedora: Fortec Assessoria e Treinamento Ltda  
Av Presidente Wilson, 1013 - Gonzaguinha  
CEP: 11320-001 – São Vicente -SP  
Telefone: (13) 3569 2525  
<http://www.fortec.edu.br/faculdade>