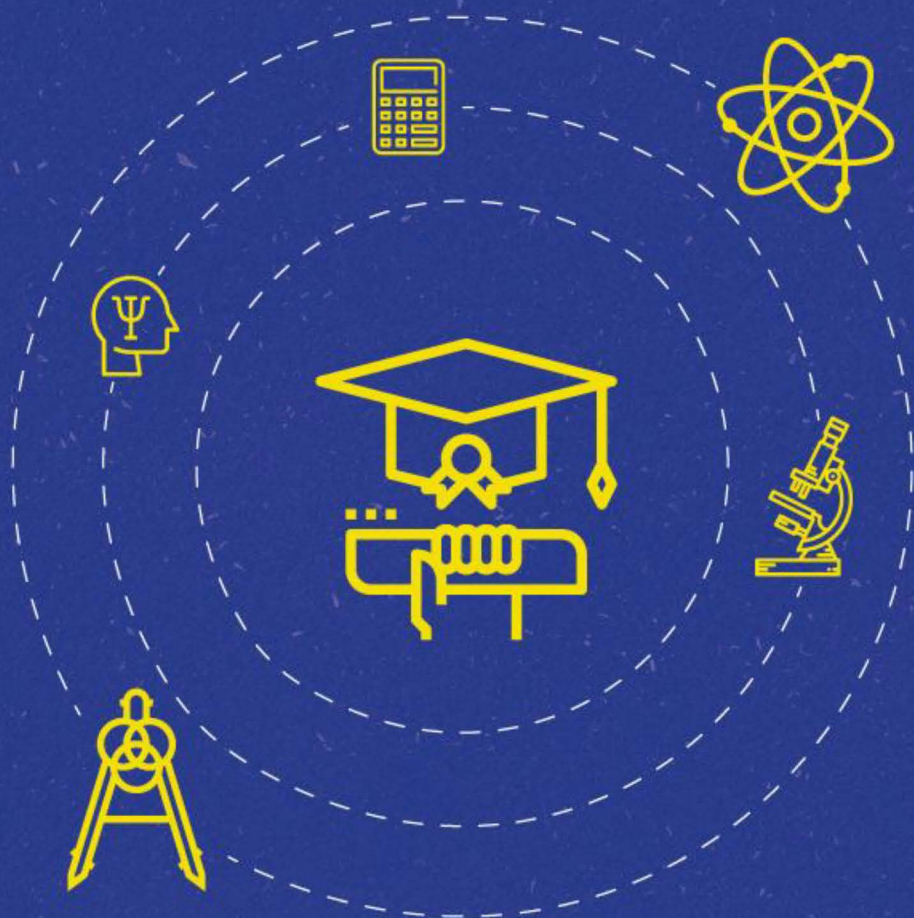


Caderno de Prática de Estágio

Curso de Administração EAD



ESPAÇO ACADÊMICO

EDIÇÃO ESPECIAL

MULTIVIX

SERRA

ISSN 2178-3829

CADERNO DE PRÁTICA DE ESTÁGIO
Volume 11 – Edição Especial N°1
RELATÓRIOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO EAD

SERRA

2021

EXPEDIENTE

Publicação Semestral

ISSN 2178-3829

Temática: Humanas

Capa

Marketing Faculdade Multivix- SERRA

Elaborada pela Bibliotecária Alexandra B. Oliveira CRB06/396

Espaço Acadêmico – Edição Especial – Relatórios do Curso de Administração EAD, Faculdade. – Serra, ES: Multivix, 2021.

Semestral
ISSN 2178-3829

1. Espaço Acadêmico – Edição Especial Administração-Produção científica I. Faculdade Brasileira/Multivix.

Os artigos publicados nesta revista são de inteira responsabilidade de seus autores e não refletem, necessariamente, os pensamentos dos editores.

Correspondências

Coordenação de Pesquisa Faculdade Multivix-Serra

Rua Barão do Rio Branco, 120, Colina de Laranjeiras, Serra/ES | 29167-172

FACULDADE MULTIVIX-SERRA

DIRETOR GERAL

Alcione Cabaline Gotardo

COORDENAÇÃO ACADÊMICA EAD

Karine Lourenzone de Araujo Dasilio

COORDENADOR ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO

Hêmyle Rocha Ribeiro Maia

CONSELHO EDITORIAL

Alexandra Barbosa Oliveira

Karine Lourenzone de Araujo Dasilio

Denise Simões Dupont Bernini

Michelle Oliveira Menezes Moreira

ASSESSORIA EDITORIAL

Karine Lourenzone de Araujo Dasilio

Patricia de Oliveira Penina

APRESENTAÇÃO

A Administração é uma área de suma importância para sociedade, visto que é nela estudamos o gerenciamento dos negócios, como sua operação, gestão de vendas, marketing e entre outras subáreas. E são graças a estudos como esses, que a saúde e subsistência de várias empresas são garantidas, gerando assim mais oportunidades e fontes de renda.

Nessa perspectiva, lançamos uma Edição Especial do Espaço Acadêmico, com relatórios e estudos voltados para o curso de Administração. Nela foram abordados temas da voltados para a atuação do Administrador de empresas. Esperamos que a revista seja uma fonte de informação, bem como um meio de conhecimento profundo, com a finalidade de contribuir para a informação e estudo da sociedade.

Boa leitura!

SUMÁRIO

A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO – ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE COMÉRCIO CAPIXABA.....	06
Raquel Memeli Lopes Uceli	
ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	25
Jessica Lopes de Oliveira; Sara Dias Dantas	
ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....	33
Alessandra de Oliveira Peroni, Roseni Aparecida Serafin Colodetti,	
A IMPORTÂNCIA DA ALFABETIZAÇÃO PARA A EMPRESAS	56
Josinéia Aparecida Souza Alves Dos Santos	
COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES.....	69
Maria Eduarda Souza da Silva, Adila Maia Santos	
INFLUÊNCIAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO COMPORTAMENTO HUMANO.....	86
Daniela Duarte Rodrigues	
O CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA AO DESENVOLVIMENTO DOS NEGÓCIOS: O COMPORTAMENTO DAS EMPRESAS ANTES E DURANTE A PANDEMIA DO COVID-19 COM FOCO EM SERRALHERIA	98
Lara Schellmann Pinto	
O PAPEL DA EMPRESA NA QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHADOR	125
Rosiléa Soeiro Couto de Freitas	
PERCEPÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO NA AGÊNCIA SHOPPING NORTE-SUL-VITÓRIA/ES.....	145
Silvio Fernando Pietro Seschini	
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA MICROEMPRESA.....	155
Resyelen Schiavon Carreiro	

A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO – ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE COMÉRCIO CAPIXABA

Raquel Memeli Lopes Uceli¹,

Graduando do Curso de Administração da Faculdade Multivix - Campus Serra.

1. INTRODUÇÃO

Os relatórios contábeis são uma importante fonte de informação para gestores, investidores e credores acompanharem a evolução do patrimônio com base em diversas métricas, tais como: lucro, endividamento, liquidez, dentre outras. Tais métricas, por sua vez, são influenciadas (positiva ou negativamente) pela maneira como os recursos confiados à administração são geridos. Nesse sentido, a eficiência com que administração potencializa o uso dos recursos parece depender de como todo processo de funcionamento da empresa é “desenhado”, ou seja, dependerá de um sistema de controle interno.

As empresas, por menores que sejam, possuem formal ou informalmente políticas de controle interno. Nas pequenas empresas o próprio dono pode assumir a função do controle interno, já nas empresas de maior porte são necessários organogramas internos e normas previamente estabelecidas para que os fluxos de atividades ocorram dentro de padrões preestabelecidos. Portanto, o controle interno pode ser entendido como uma ferramenta que auxilia a empresa alcançar os objetivos previamente estabelecidos pela sua administração, disponibilizando meios para controlar com segurança o patrimônio da entidade, além de contribuir para geração de relatórios tempestivos e confiáveis para tomada de decisões. Tais atributos descritos acima estão alinhados com a definição de controle interno dada por (ALMEIDA, 2007, p. 63):

O controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa.

Conforme destaca (ARAÚJO E BORGES, 2007, p. 11), “a importância de controles internos para a administração de uma entidade há muito tempo é reconhecida na literatura profissional”. Já (ATTIE, 1992, p. 200), afirma que:

A importância do controle interno fica patente a partir do momento em que se torna impossível conceber uma empresa que não disponha de controles que possam garantir a continuidade do fluxo de operações e informações proposto.

Os controles internos são formulados baseados em “princípios de controle interno”; tais princípios fornecem conceitos e diretrizes básicas para implantação dos controles (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2009), que, por sua vez, derivam da experiência cotidiana de contadores e auditores com a preservação da segurança das operações e do patrimônio das organizações e com a garantia da precisão e da confiabilidade das informações evidenciadas nas demonstrações financeiras (NISWONGER; FESS, 1977; HORNGREN, 1972). Com intuito de organizar e fornecer uma visão geral, (OLIVEIRA, 2006) propôs uma “lista dos dez princípios gerais” de controle interno, em uma ordem crescente, em função do grau de importância que cada um deles exerce dentro do sistema de controle interno.

A fim de assegurar que todos os procedimentos de controle sejam executados; erros e irregularidades possam ser minimizados e detectados em tempo hábil; e responsabilidades por eventuais omissões na realização das transações da empresa possam ser identificadas, (ALMEIDA, 2012) afirma que a empresa deve ser responsável por estabelecer um sistema de controle interno. No âmbito dessa pesquisa o objetivo é avaliar se a empresa objeto do estudo de caso possui um adequado sistema de controle interno para controlar o risco de inadimplência. A inadimplência acontece quando há o descumprimento de uma obrigação, geralmente financeira, como o não pagamento de bens ou serviços até sua data de vencimento, ou, do ponto de vista jurídico, é o descumprimento dos termos de um contrato (total ou parcial), feitos em acordo com outras partes. Pois bem, diante desse contexto, cabe, então, o seguinte questionamento: O sistema de controle interno para controle da inadimplência está alinhado com os

princípios gerais de controle interno propostos por Oliveira (2006)?

A pesquisa justifica-se, pois, ao avaliar o grau de aderência da empresa sob análise aos princípios gerais de controle proposto por (OLIVEIRA, 2006), há condições de diagnosticar a qualidade do sistema de controle interno vigente e, se aplicável for recomendar modificações e/ou melhorias, conforme ensinou (ALMEIDA, 2009).

A pesquisa será de natureza qualitativa, por meio de um estudo de caso, no qual entrevistas serão realizadas junto aos empregados da empresa, em que questionários serão aplicados para, num primeiro momento, levantar o sistema de controle interno vigente e, num segundo momento, compará-lo com os princípios gerais de controle proposto por (OLIVEIRA, 2006).

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 INADIMPLÊNCIA

A inadimplência acontece quando há o descumprimento de uma obrigação, geralmente financeira, como o não pagamento de bens ou serviços até sua data de vencimento, ou, do ponto de vista jurídico, é o descumprimento dos termos de um contrato (total ou parcial), feitos em acordo com outras partes.

O crédito pode ser definido pela cessão temporária de recursos a terceiros, mediante remuneração (juros) cobrada ao devedor pelo seu uso, que pode ser concedido por vários tipos de empresas e para uma variada gama de finalidades, com destaque para o segmento bancário, que atua como agente intermediador das captações e aplicações de recursos na economia, sendo regulado por normas estabelecidas pelas autoridades monetárias. Os autores Caouette, Altman e Narayanan (1998), inerente ao crédito existe uma expectativa de se receber o montante emprestado, com o acréscimo dos juros, em um prazo definido. Dessa forma, o risco de crédito é a possibilidade de que esta expectativa não se cumpra, caso aconteça, o devedor se tornará inadimplente, risco de default.

Segundo Douat (1994) e Schrickel (1997), a atividade de crédito implica risco significativo para as instituições financeiras, pois se trata de uma modalidade de risco que está presente em qualquer atividade comercial, caracterizada pela probabilidade de não recebimento dos recursos emprestados. Na gestão desse risco, as instituições financeiras desenvolveram vasto aparato de técnicas, visando minimizar suas perdas. Essas técnicas que vão desde o treinamento de especialistas, até o uso de modelagens estatísticas que lhe conferiram maior robustez e eficácia na análise dos clientes (Caouette et al., 1998). O avanço dessas técnicas foi bastante influenciado por governos e por órgãos de supervisão bancária, haja vista a importância da concessão de crédito para o desenvolvimento de certos segmentos da economia, em especial o das MPE's.

De acordo com Guimarães e Souza (2007), a concessão de crédito configura-se como atividade de risco devido aos vários fatores que podem afetar o devedor no que se refere à capacidade e à pretensão de pagamento. Assim, a possibilidade de inadimplência por parte do devedor caracteriza-se como risco

determinante no momento de concessão do crédito.

Para Minussi, Damacena e Ness (2001), a atividade de concessão de crédito é fortemente influenciada pelas condições macroeconômicas do país e pelas políticas governamentais, sendo, assim, caracterizada por movimentos cíclicos, flutuando entre um conservadorismo defensivo até uma agressividade responsável. Os sistemas de crédito são resultantes de um conjunto de atitudes, respostas e padrões comportamentais que são provenientes do nível estratégico organizacional e também do principal executivo responsável pela área. A filosofia e tradição da organização e os padrões existentes são os fatores adicionais incorporados.

Um dos maiores problemas para a ampliação da oferta de crédito é o custo de transação das operações de microcrédito a serem efetuadas com as camadas mais pobres da população e também com a economia informal, uma vez que esses custos são mais altos. De acordo com Desai e Mellor (1993), os custos de transação podem ser de duas naturezas: (i) administrativos, que envolvem o monitoramento dos empréstimos; e (ii) de risco, associado às incertezas da transação. No primeiro caso, os custos de se emprestar para essa população são altos por causa da desproporção do custo por empréstimo em relação ao valor do empréstimo. Muitos são os empréstimos de valores baixos, gerando altos custos administrativos. No segundo caso, o risco está associado ao desequilíbrio de informações, basicamente, pelo baixo nível de organização desses empreendimentos.

O risco de crédito, na visão de Chinelatto Neto, Felício e Campos (2007), é a possibilidade de ocorrerem perdas provocadas pela incerteza sobre o recebimento de uma quantia contratada por quem toma um empréstimo (tomador) ou pelo emissor de um título. Também denominado risco de default, é a expectativa de que o devedor não cumpra o pagamento, tornando-se inadimplente (CAMARGOS et al., 2010). Já Sehn e Carlini Junior (2007) conceituam esse risco como inadimplência, ou seja, o não pagamento ou não cumprimento de um contrato ou cláusula, no caso, da dívida contratada. É um

risco oriundo do ciclo de emprestar, aplicar e quitar o débito (SOUZA; BRUNI, 2008), que deve, portanto, ser mensurado de forma eficiente.

2.2 CONTROLE INTERNO

Devido à grande competitividade dos mercados, as empresas têm buscado por métodos de planejamento, que tragam segurança e credibilidade, a fim de alcançar os resultados que condizem com a missão e os valores da mesma.

Dentro deste contexto, surge o controle interno, que consiste em um conjunto de procedimentos e métodos, cuja função é fazer com que a administração da empresa consiga alcançar os seus objetivos de forma confiável, contribuindo para a redução de riscos inerentes.

O autor Sílvio Aparecido Crepaldi (2000, p. 206), diz que “a administração da empresa é a responsável pelo estabelecimento do sistema de controle interno, pela verificação de seu cumprimento pelos funcionários e por sua modificação, visando adaptá-lo às novas circunstâncias”.

2.3 DEFINIÇÃO E CONCEITO DO CONTROLE INTERNO

O controle interno é uma ferramenta utilizada para controlar e supervisionar as atividades empresariais. Ou seja, uma atividade para regularização de processos. Para Marcelo Cavalcante Almeida (2010), o controle interno acompanha o conjunto de métodos e procedimentos de uma empresa, a fim de compreender o conjunto de rotinas ou procedimentos, cuja finalidade consiste em proteger os ativos e ajudar a administração a conduzir ordenadamente as atividades da empresa.

Para William Attie (2009, p. 148), a definição do controle interno é ampla, comparada à realidade, pois “[...] reconhece que um sistema de controle interno se proteja além daquelas questões diretamente relacionadas somente com as funções dos departamentos de contabilidade e de finanças”. Para complementar este conceito, Attie (2009), observa que a amplitude do significado de controle interno, inclui diversos procedimentos bem definidos, que se forem associados de forma adequada, trarão mais facilidade para a organização.

Hilário Franco e Ernesto Marra (2001, p. 267), definem o controle interno como:

Os controles internos são todos os instrumentos da organização destinados a vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitam prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro da empresa e que produzam reflexos em seu patrimônio. São, por tanto, meios de controle interno todos os registros, livros, fichas, mapas, boletins, papéis, formulários, pedidos, notas, faturas, documentos, guias, impressos, ordens internas, regulamentos e demais instrumentos de organização administrativa, que formam o sistema de vigilância, fiscalização e verificação utilizado pelos administradores para exercer o controle sobre todos os fatos ocorridos na empresa e sobre todos os atos praticados por aqueles que exercem funções direta ou indiretamente relacionadas com a organização, o patrimônio e o funcionamento da empresa (Hilário Franco e Ernesto Marra (2001, p. 267).

O autor Jorge Augusto R. de Oliveira (2006, p. 37), informa que “o controle interno é o conjunto de rotinas internas da empresa, coordenadas entre si”. Compreendendo:

- 2.3.1.1.1 Fluxo de informações e de documentos;
- 2.3.1.1.2 Organogramas;
- 2.3.1.1.3 Políticas administrativas;
- 2.3.1.1.4 Responsabilidades Operacionais;
- 2.3.1.1.5 Procedimentos Operacionais;
- 2.3.1.1.6 Estatutos e regimentos internos;
- 2.3.1.1.7 Documentos internos e externos;
- 2.3.1.1.8 Sistemas de Informação computadorizados;
- 2.3.1.1.9 Outros.

De acordo com Oliveira (2006) esse conjunto de elementos que estão interligados possuem o objetivo de proteger o patrimônio da organização. Oliveira (2006, p. 38) alega que “em todas as atividades da empresa ou entidade moderna (vendas, estoques, compras, caixa e bancos, fabricação e as demais operações), há a necessidade de manter-se um adequado sistema de controle interno”. O autor também informa diversos objetivos que as organizações

possuem ao implementar em sua administração, um bom sistema de controle interno. São eles:

- a) Proteger o patrimônio (bens, direitos e obrigações);
- b) Prevenir fraudes e, caso estas aconteçam, ter a possibilidade de descobri-las a tempo de responsabilizar quem a cometeu;
- c) Evitar erros e desperdícios;
- d) Promover a eficiência do pessoal, distribuindo-se adequadamente as tarefas e as responsabilidades de cada um;
- e) Estabelecer a interligação das informações, de forma a subsidiar os controles das transações;
- f) Criar canais de informações para o gerente e/ou alta administração, de forma que possam ser arquitetadas estratégias empresariais condizentes com as necessidades de cada situação.

Através dos conceitos que foram mencionados pelos autores, é possível resumir que o processo de controle, conseqüentemente, resulta na informação necessária, que determina o desempenho da organização, através de etapas que estão relacionadas com a execução e avaliação do trabalho, e também, com a correção de erros, com o propósito de alcançar os objetivos planejados pela organização.

2.3.1 PRINCÍPIOS GERAIS DO CONTROLE INTERNO

Para que um sistema de controle interno possa ser implementado com sucesso, os seus princípios precisam ser aplicados. Estes princípios representam um conjunto de regras, diretrizes e sistemas, com o intuito de atender a objetivos específicos. Para Jorge Augusto R. de Oliveira (2006, p. 38), “o controle interno, recentemente, vem sendo denominado como medidas administrativas de uma empresa”.

Os princípios do controle interno são resumidos por Oliveira (2006), em dez itens gerais, que são chamados de princípios gerais, que estão enumerados em uma ordem crescente baseada no grau de importância que cada um possui dentro do Sistema de Controle Interno. Oliveira (2006, p. 38) afirma que “esses

princípios aplicam-se a todas as transações geradas por uma empresa”. São eles:

- a) Segregação de funções: significa que uma pessoa ou um grupo de pessoas, não devem ser responsáveis por todas as funções que uma empresa possui. O autor alega que “as funções devem ser separadas entre si e realizadas por pessoas ou grupos de pessoas diferentes”. Oliveira (2006), afirma que um indivíduo faz sua parte do processo, e passa para outro indivíduo dar continuidade na atividade. Este outro indivíduo, conseqüentemente, conferirá, o que já foi executado anteriormente, o que fará com que a probabilidade de erros diminua.
- b) Responsabilidade - as responsabilidades das atividades e também de toda a organização devem, antecipadamente, serem definidas. Esta definição, de acordo com Oliveira (2006, p. 39) “auxilia na solução de dúvidas, na apuração do erro e competência de quem o cometeu, de forma a subsidiar as ações que deverão ser adotadas para que a falha não torne a acontecer no futuro”.
- c) Métodos das partidas dobradas – é necessário realizar uma conferência entre os registros e o fluxo de informações interno da organização, de forma que os responsáveis pelos lançamentos contábeis, recebem os documentos de forma permanente. Oliveira (2006, p. 40) alega que “não se deve, entretanto, confiar excessivamente nesse método contábil, isoladamente, ele não é suficiente para erros ou fraudes serem evitados, uma vez que a contabilidade realiza os registros com base em documentos”.

O débito/crédito da contabilidade é um excelente princípio de controle interno, pois o registro contábil pressupõe a existência de documentação fidedigna comprobatória das transações realizadas. Não se deve, entretanto, confiar excessivamente nesse método contábil, isoladamente, ele não é suficiente para erros ou fraudes serem evitados, uma vez que a contabilidade realiza os registros com base em documentos. (OLIVEIRA, 2006, p. 39 e 40).

- d) Rodízio de tarefas – é importante realizar trocas frequentes entre os colaboradores em suas atividades, porque, essa mudança de funções,

- impedirá que sejam criados vícios e também desenvolvem a criatividade dos empregados, além de motivá-los.
- e) Seleção e treinamento - os novos funcionários que são contratados, precisam ser selecionados e treinados com bastante atenção, o que fará com que a produtividade aumente e os desperdícios, diminuam.
 - f) Normas e instruções – as diretrizes básicas e as rotinas gerais das atividades principais, precisam ser escritas e transformadas em manuais, que precisam ser atualizados com regularidade, e este cuidado, trará maior eficiência e ajudará a evitar erros.
 - g) Revisão ou conferência – Para Oliveira (2006, p. 41), o princípio revisão ou conferência é definido da seguinte forma:

Os registros de valores, cálculos matemáticos em documentos, formulários e memórias de cálculos devem ser preparados por uma pessoa e conferidos ou revisados por outra, evitando-se erros que poderão se transformar em prejuízos.

- h) Computador – o computador, ou algum outro meio de realização de serviços, precisa ser utilizado sempre que possível. Dessa forma, o controle interno é reforçado, as operações são facilitadas e melhoram sua qualidade.
- i) Carta de fiança – a carta de fiança precisa ser solicitada pelo funcionário que manuseia, cotidianamente, os bens da alta liquidez.
- j) Registros ou contas de controles – devem conciliar as contas contábeis e os registros auxiliares constantemente, além de serem utilizados de forma abrangente.

2.3.2 LIMITAÇÕES DO CONTROLE INTERNO

O sistema de controle interno pode estar sujeito à possíveis falhas e erros, que são provocados pela falta de entendimento e de compreensão plena dos procedimentos, que causam prejuízos à entidade.

Boynton, Johnson e Kell (2002), afirmam que as limitações inerentes aos controles internos são: erros de julgamento por informações fornecidas inadequadamente, falhas devido à falta de compreensão das informações,

conluio de indivíduos com intuito de alguma vantagem e atos praticados pela administração com objetivos ilícitos.

De acordo com Crepaldi (2000, p. 213), as principais limitações do controle interno são quanto “a conluio de funcionários na apropriação de bens da empresa, instrução inadequada dos funcionários com relação às normas internas e negligência dos funcionários na execução de suas tarefas diárias”.

A administração da organização deve promover políticas administrativas que possam fazer com que, a ocorrência de fraudes ou erros sejam minimizadas.

2.3.3 AMBIENTE DE CONTROLE INTERNO

Para Hilário Franco e Ernesto Marra (2001, p. 286), “o auditor deve obter um entendimento do ambiente de controle interno suficiente para avaliar as atitudes, consciência e medidas dos diretores e da administração quanto aos controles internos e sua importância para a entidade”.

2.4 ESTUDO DE CASO

Inicialmente, neste tópico, caracteriza-se a empresa pesquisada, e em seguida, destaca-se a base de dados utilizada, e por fim, evidencia-se a análise das informações.

2.4.1.1 EMPRESA PESQUISADA

O estudo de caso foi realizado na empresa “Produzir LTDA”, cujo o nome é fictício, para proteção das informações. Essa empresa produz e comercializa produtos plásticos, como por exemplo: caixas d’água, tubos e conexões. A empresa está situada na cidade Serra, no estado do Espírito Santo.

2.4.1.2 COLETA DE DADOS

As informações da coleta de dados foram obtidas por meio da aplicação de um questionário, com os responsáveis dos setores envolvidos. Este questionário, foi baseado nos princípios de controle interno descritos por Jorge

Augusto R. de Oliveira (2006). O questionário foi realizado no setor de cobrança e no setor de faturamento/comercial. Na coleta de dados, foram consideradas apenas as atividades de recebimento das duplicatas no setor de cobrança, e as atividades de faturamento de produtos, no setor de faturamento/comercial.

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

3.1 SETOR DE COBRANÇA

No setor de cobrança, foi aplicado os seguintes princípios: responsabilidade, normas e instruções e sistema de processamento de dados, registro ou conta de controles. O questionário anexado no fim do trabalho (vide anexos A e B), apresenta as respostas obtidas por meio da entrevista realizada no setor, e através dele, é possível verificar que de 16 (dezesesseis) rotinas, 14 (quatorze) respostas foram “sim” e 2 (duas) respostas foram “não”.

Sobre as normas e instruções, é possível observar que as duplicatas em carteira, ao serem recebidas, não possui somente os seus valores integrais depositados no banco no dia seguinte ao seu recebimento, como também recebe o valor dos acréscimos (juros e multa), quando há atraso (justificativa 3/2, vide anexo A e B).

Em sistema de processamento de dados, as duplicatas não são todas recebidas por via bancária, pois a empresa trabalha também com o recebimento por boleto bancário (justificativa 1/1).

No gráfico 1 demonstra-se as 16 respostas obtidas:

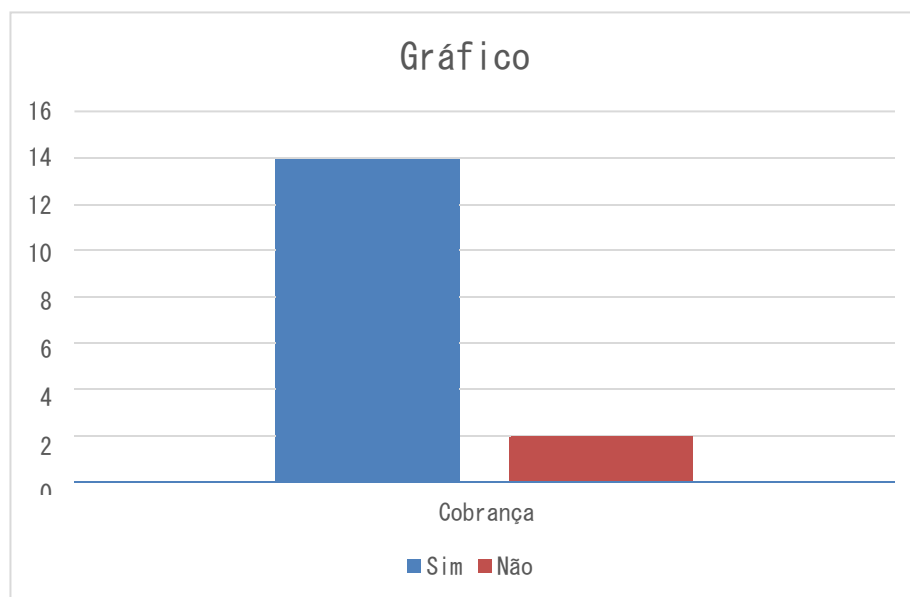


Gráfico 1 - Questionário de Avaliação do Controle Interno do setor de Cobrança

Com base nestes resultados e com base nos princípios aplicados neste setor, constata-se que na empresa “Produzir LTDA”, o controle agiu de forma predominante.

3.2 COMERCIAL/FATURAMENTO

No setor de comercial/faturamento, os princípios aplicados foram: responsabilidade, normas e instruções, revisão ou conferência, sistema de processamento de dados e registros ou conta de controles. No questionário aplicado, de 23 rotinas, 21 (vinte um) respostas foram “sim” e 2 (duas) foram não.

Em normas e instruções, a justificativa dada pela empresa, é de que não há uma tabela fixa que determine o nível de crédito a ser concedido para cada cliente, pois cada cliente é avaliado de forma individual. Dentro deste princípio, a empresa alega que não há um documento específico que informe e autorize ao setor de faturamento que determinada venda já pode ser faturada, porque quando um pedido é autorizado, o mesmo é liberado automaticamente para o faturamento, através do sistema da empresa, (justificativa 18/3 e 23/4, vide anexo A e B).

No gráfico 2 demonstra-se as 16 respostas obtidas:

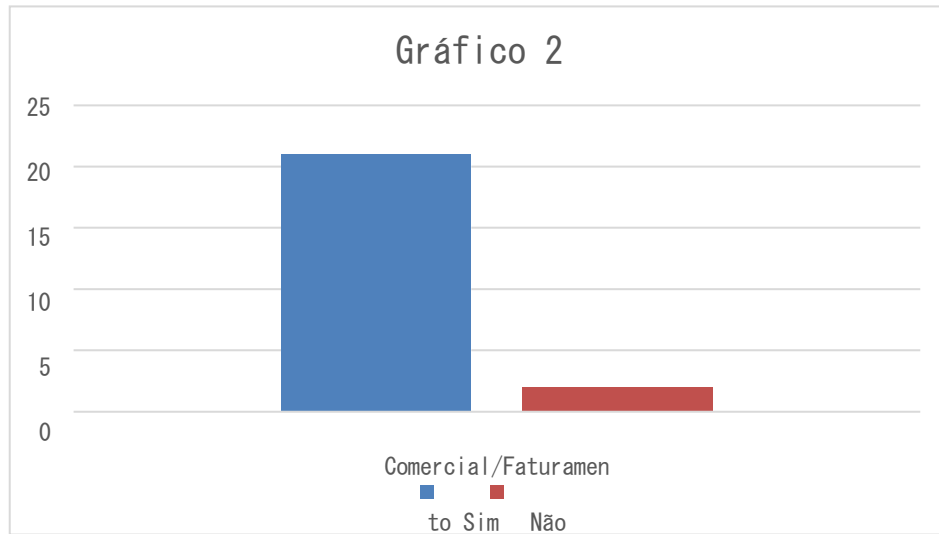


Gráfico 2 - Questionário de Avaliação do Controle Interno do setor de Comercial/Faturamento

Com base nestes resultados e com base nos princípios aplicados neste setor, também é possível constatar que na empresa “Produzir LTDA”, o controle agiu de forma predominante.

4. CONCLUSÃO

O presente artigo procurou analisar o controle interno dos setores de Cobrança e Comercial/Faturamento da empresa de nome fictício “Produzir LTDA”.

O estudo identificou que a empresa que utiliza os serviços do controle interno de maneira adequada, possui melhores resultados e conseqüentemente, está menos exposta a erros e fraudes. Porém, a qualidade dos controles interno dentro das organizações, irá depender de como os procedimentos de monitoramento são utilizados. Estes procedimentos precisam ser aperfeiçoados continuamente, para que possam garantir melhoria nos resultados obtidos.

Neste contexto, os objetivos prescritos neste trabalho foram alcançados na empresa estudada, como o aumento da eficiência das operações e a melhoria da integridade das informações.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. Auditoria: **Um curso moderno e completo**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ALVES, César Moreira; CAMARGOS, Marcos Antônio. **Fatores condicionantes da inadimplência em operações de microcrédito**. base, v. 11, n. 1, 2014.

ATTIE, William. **Auditoria Interna**. São Paulo: Atlas, 1992.

ATTIE, William. **Auditoria: Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Atlas, 2009.

BOYNTON, William C.; JOHNSON, Raymond N.; KELL, Walter G. **Auditoria**; tradução: José Evaristo dos Santos. São Paulo: Atlas, 2002.

CAOQUETTE, J., Altman, E., & Narayanan, P. (1998). **Managing credit risk: the next great financial challenge**. New York: John Wiley & Sons, Inc.

CHINELATTO NETO, A.; FELÍCIO, R. S.; CAMPOS, D. **Métodos de Monitoramento de modelo Logit de credit scoring**. In: **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**, 31. 2007, Rio de Janeiro Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

CAMARGOS, Marcos Antônio de et al. **Fatores condicionantes de inadimplência em processos de concessão de crédito a micro e pequenas empresas do estado de Minas Gerais**. 2010.

Douat, J. C. (1994). **Desenvolvimento de modelo para administração de carteiras de crédito a pessoas jurídicas em um banco comercial com base na teoria da diversificação de riscos**. Tese de doutorado, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil.

DESAI, B. M. & MELLOR, J. W. **Institutional finance for agricultural development: an analytical survey of critical issues**. Washington: International Food Policy Research Institute, 1993. 162p.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria Contábil**. São Paulo: Atlas, 2001.

GUIMARÃES E SOUZA, G.J. 2007. **A interação entre a dinâmica macroeconômica e os bancos: uma perspectiva acerca do risco de crédito**. Niterói, RJ. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal Fluminense, 198 p.

HORNGREN, Charles T. **Accounting principles: Private or public sector?**. *Journal of Accountancy (pre-1986)*, v. 133, n. 000005, p. 37, 1972.

MINUSSI, J. A., Damacena, C., & Ness, W. L., Jr. (2001, setembro). **Um modelo preditivo de solvência utilizando regressão logística**. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Campinas, SP, Brasil, 25.

NISWONGER, Clifford R. FESS, Philip E. **Princípios de contabilidade**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1977.

OLIVEIRA, Jorge Augusto R. **Curso Prático de Auditoria Administrativa**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SOUZA, S. M.; BRUNI, A. L. **Risco de crédito, capital de giro e solvência empresarial: um estudo na indústria brasileira de transformação de cobre**. *Revista Universo Contábil*, Blumenau, v. 4, n. 2, p. 59-74, abr./jun. 2008.

SEHN, C. F.; CARLINI JUNIOR, R. J. **Inadimplência no sistema financeiro de habitação: um estudo junto à Caixa Econômica Federal (Caixa)**. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 8, n. 2, p. 59-84, 2007.

ANEXO A

NÚMERO DE ROTINAS	ROTINA CONTÁBIO/ADMINISTRATIVA	PRINCÍPIO DE CI (OLIVEIRA/2006)	SIM	NÃO
1°	As duplicatas são todas <u>recebidas por via bancária</u> ?	H		1
2°	Existem duplicatas a receber <u>em carteira</u> ?	F	X	
3°	As duplicatas em carteira, ao serem recebidas, têm seus valores <u>integrais</u> depositados no banco no <u>dia seguinte ao seu recebimento</u> ?	F		2
4°	Existe no setor de cobrança um <u>relatório de contas a receber</u> que demonstre as duplicatas <u>vencidas e a vencer</u> ?	H	X	
5°	Para as duplicatas <u>vencidas</u> , há algum <u>procedimento para cobrança</u> ?	F	X	
6°	Há <u>evidências</u> desse procedimento de cobrança?	B	X	
7°	Há uma <u>política de cobrança de juros</u> , previamente aprovada pela Diretoria, para as duplicatas <u>vencidas</u> ?	F	X	
8°	Há um <u>departamento jurídico</u> para cobrança de duplicatas consideradas de <u>difícil recebimento</u> ?	F	X	
9°	Há algum <u>relatório jurídico</u> que demonstre a <u>situação dos processos judiciais</u> das duplicatas vencidas, consideradas de difícil recebimento?	F	X	

10°	Quando se <u>esgotam os meios de receber</u> determinada duplicata, há alguém que <u>autorize a baixa</u> dessa duplicata do relatório de contas a receber?	B	X	
11°	Há <u>evidências</u> dessa autorização?	B	X	
12°	As duplicatas que foram autorizadas a baixa são <u>mantidas sob o controle</u> de alguém?	B	X	
13°	Há um <u>relatório</u> que discrimine tais duplicatas?	H	X	
14°	O relatório de duplicatas a receber do <u>setor de cobrança</u> é periodicamente <u>confrontado</u> com relatórios <u>contábeis</u> ?	J	X	
15°	Eventuais divergências são <u>investigadas</u> ?	B	X	
16°	É feita uma análise do <u>prazo médio de recebimento das vendas</u> ?	F	X	

COMERCIAL/FATURAMENTO				
NÚMERO DE ROTINAS	ROTINA CONTÁBIO/ADMINISTRATIVA	PRINCÍPIO DE CI (OLIVEIRA/2006)	SIM	NÃO
17°	Antes do início do processo de faturamento, existe um responsável por avaliar o risco da operação de venda?	B	X	
18°	Existe uma tabela , previamente aprovada pela Diretoria, que determine o nível de crédito a ser concedido para cada cliente, conforme o risco desse cliente?	F		3
19°	Antes do início do processo de faturamento , existe um responsável por avaliar se o nível de crédito disponibilizado ao cliente já foi atingido , o que impede que um novo faturamento seja efetivado?	G	X	
20°	Há evidências desse controle?	B	X	
21°	Em casos de faturamento específicos, ou seja, que foge à rotina de operações de venda da empresa, onde dúvidas podem surgir a respeito de classificação fiscal da operação, cálculo dos tributos etc, é solicitada, antes do faturamento, consultoria ao setor fiscal ou jurídico ?	B	X	
22°	Há evidências da solicitação dessa consultoria?	F	X	
23°	Depois dos passos 1 à 5 cumpridos, existe um documento que informe e autorize ao setor de faturamento que determinada mercadoria já pode ser faturada?	F		4
24°	Existe uma tabela de preços de vendas para cada tipo de mercadoria, previamente aprovada pela Diretoria?	F	X	
25°	Existe uma planilha de custos que demonstre por quanto cada mercadoria pode ser vendida, a fim de que as operações de venda “entreguem” a rentabilidade desejada pelos Sócios?	B	X	
26°	Existe uma política de desconto de vendas , previamente aprovada pela Diretoria?	B	X	
27°	Quanto ao controle do faturamento:		X	
28°	a) Existe um relatório de faturamento diário/mensal/anual?	H	X	
29°	b) Esse relatório de faturamento serve de base para contabilização das vendas ?	J	X	
30°	Existe um orçamento de vendas ?	B		
31°	Existe um responsável em acompanhar a evolução do faturamento ao longo do ano?	B	X	
32°	A evolução do faturamento é confrontada com o orçamento de vendas?	B	X	

33°	Existe uma análise das variações significativas entre o faturamento real e o faturamento orçado?	F	X	
34°	Há evidências dessa análise?	B	X	
35°	Há controle sobre a margem de contribuição de cada produto?	F	X	
36°	Há algum acompanhamento do grau de satisfação do cliente quanto ao produto vendido?	F	X	
37°	Há evidências desse acompanhamento de satisfação do cliente?	B	X	
38°	Há evidências das providências tomadas quanto a clientes insatisfeitos (atas de reunião do setor comercial, discutindo o assunto)?	B	X	
39°	Existe um relatório que relacione, em termos de valor faturado, os principais clientes da empresa?	F	X	

ANEXO B

COBRANÇA					
PRINCÍPIOS	QUANTIDADE DE ROTINAS EM QUE HÁ (OU NÃO) CONTROLES INTERNOS			TOTAL	JUSTIFICATIVA FORNECIDA PELA ADMINISTRAÇÃO PARA A AUSÊNCIA DO CONTROLE INTERNO
	SIM	NÃO	TOTAL		
PRINCÍPIO DE CONTROLE INTERNO	SIM	NÃO	TOTAL	NÚMERO DA ROTINA/NÚMERO DA JUSTIFICATIVA	
b) Responsabilidade	5		5	N/A	
f) Normas e instruções	6	1	7	3. 2	
h) Sistema de processamento de dados	2	1	3	1. 1	
j) Registros ou contas de controles	1		1	N/A	

COMERCIAL/FATURAMENTO					
PRINCÍPIOS	QUANTIDADE DE ROTINAS EM QUE HÁ (OU NÃO) CONTROLES INTERNOS			TOTAL	JUSTIFICATIVA FORNECIDA PELA ADMINISTRAÇÃO PARA A AUSÊNCIA DO CONTROLE INTERNO
	SIM	NÃO	TOTAL		
PRINCÍPIO DE CONTROLE INTERNO	SIM	NÃO	TOTAL	NÚMERO DA ROTINA/NÚMERO DA JUSTIFICATIVA	
b) Responsabilidade	11		11	N/A	
f) Normas e instruções	6	2	8	18. 3, 23 . 4	
g) Revisão ou conferência	1		1	N/A	
h) Sistema de processamento de dados	1		1	N/A	
j) Registros ou contas de controles	1		1	N/A	

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Jessica Lopes de Oliveira; Sara Dias Dantas¹,

Graduando do Curso de Administração da Faculdade Multivix - Campus Serra.

RESUMO

O presente artigo científico que se intitulada “Administração dos Recursos Humanos”, tendo por área de conhecimento a gestão de pessoas, têm por objetivo o estudo e a análise dos conceitos, objetivos, competência e importância em uma organização à boa administração dos recursos humanos. Logo abordar a organização de um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo ou um conjunto de objetivos, é fundamental que tenha alguém para geri-la. Diante da problemática analisada neste trabalho pode-se perceber que o cargo de gerente de linha ou de confiança requer um conjunto de conhecimentos específicos para lidar com problemas com gestão de pessoas, objetivos individuais e organizacionais e a teria da motivação. Ademais a gestão de pessoas consiste em planejar, organizar, desenvolver, coordenar e controlar técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio para que as pessoas é ajudar os gerentes de linha ou de cargos de confiança na gestão de sua equipes. Por fim, demonstrou-se que a medida que uma organização cresce é inevitável que exista conflitos entre os indivíduos e a organização, cabendo a ela manter seus indivíduos psicologicamente saudáveis, autoconfiança e independência, competindo à administração do recurso humanos potencializar e contribuir para sua melhoria e aplicação.

1. INTRODUÇÃO

A ideia principal da gestão de pessoas, é a organização de um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo ou um conjunto de objetivos.

De forma geral, administrar é um processo de tomada de decisão cuja finalidade essencial é alcançar os objetivos traçados com eficiência e eficácia na utilização de recursos. A visão estratégica dos Recursos Humanos exige uma ampliação de funções tradicionais, exigindo um conhecimento a respeito das tendências do ambiente externo.

A eficácia é a relação entre os objetivos alcançados e os resultados pretendidos, produzir alternativas criativas para as várias situações que ocorrem nas organizações, maximizar a utilização de todos os recursos disponíveis, obter os resultados esperados e estabelecidos no processo de planejamento das organizações aumentando o lucro das organizações.

Já a eficiência é a relação entre os resultados alcançados e os recursos utilizados. Ela se consolida por fazer as coisas de maneira adequada, resolver

os problemas que aparecem, salvaguardar os recursos aplicados pela organização, cumprir os deveres e as responsabilidades estabelecidas e reduzir os custos.

As políticas e práticas de gestão permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-la ao longo do tempo.

As políticas são princípios e diretrizes que balizam decisões e comportamento da organização, e das pessoas em sua relação com a organização. Já as práticas são os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo.

A liderança é um processo em que uma pessoa é capaz, por suas características individuais, de aprender as necessidades dos profissionais da organização, bem como, exprimi-la de forma válida e eficiente, obtendo o engajamento e a participação de todos os desenvolvimentos e na implementação dos trabalhos necessários ao alcance das metas e objetivos da organização.

De forma geral, administrar está ligado a enfrentar a complexidade, trazendo ordem e consistência por meio de elaborações de planos formais, do projeto de rígidas estruturas organizacionais e da motivação para os resultados. Liderar por outro lado, está relacionado como enfrentamento da mudança, estabelecendo visões de futuro e engajar as pessoas a superar os obstáculos para alcançarem essa visão.

Por fim, a efetividade é a relação entre os resultados alcançados e o impacto nos objetivos estratégicos da organização. Consolida-se por manter-se no mercado e apresentar resultados globais positivos, ademais para que a organização seja efetiva, necessita que seja, também, eficiente e eficaz.

Um dos maiores desafios do gestor é lidar com aspectos subjetivos de difícil mensuração e acompanhamento. Entretanto, é função das equipes de gestão de pessoas assessorarem gestores ou ocupantes do cargo de chefia na solução de problemas específicos de pessoal.

Assim, gerir pessoas é responsabilidade dos gerentes de linha, ou seja,

daqueles que ocupam cargos gerenciais na organização e que se encontra na mesma hierarquia no desenho do organograma. A final, as pessoas estão espalhadas pela organização e não subordinadas à área de gestão de pessoas.

1.1 OBEJETIVOS GERAL

A gestão de pessoas consiste em planejar, organizar, desenvolver, coordenar e controlar as técnicas capazes de promover o desenvolvimento eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio para que as pessoas alcancem seus objetivos, relacionados direta e indiretamente com o trabalho.

1.2 OBEJETIVOS ESPECÍFICOS

- Apresentar os conceitos de administração, organização, eficácia, efetividade e eficiência;
- Os objetivos da gestão de pessoa e suas competências;
- Políticas e práticas de gestão de pessoas, técnicas e solução de conflitos.
- A importância da administração de recursos humanos como forma de soluções de funcionários em uma organização contribuindo para o seus crescimentos.

1.3 METODOLOGIA

As bases estruturais metodológicas utilizadas nessa pesquisa foram os conceitos, aspectos e objetivos da administração dos Recursos Humanos e uma organização.

Os meios, a pesquisa pode ser classificada como bibliográfica, uma vez que foram utilizados livros, artigos científicos e artigos da internet.

Aos fins, a pesquisa pode ser classificada como exploratória já que há um

vasto material acerca da administração de Recursos Humanos e a sua formação na administração organizacional.

2. DESENVOLVIMENTO

A área de gestão de pessoas funciona como staff (apoio), sendo uma atividade de meio e é estratégica, pois as pessoas são os recursos diferentes das organizações.

A função de staff existe para ajudar as outras áreas nas questões relativas à gestão das pessoas. Por tanto, o papel da área de gestão de pessoas é ajudar os gerentes de linha na gestão de suas equipes. Não é a área de gestão de pessoa, mas os gestores organizacionais que fazem a gestão de pessoa.

O papel do profissional de gestão de pessoas numa gestão de estratégica é conhecer os negócios dentre elas as áreas de finanças, estratégicas, marketing e outros. Sendo necessário entender de cada área funcional suficientes bem para propor e debater os méritos de um conjunto de soluções para quaisquer questões ou problemas que possam aparecer.

Dominar as práticas de gestão de pessoas baseando-se cada vez mais em teorias testadas por meio de pesquisas. Os profissionais da área devem recorrer a essas informações para fazer escolhas inteligente.

Os profissionais precisam aprender a serem capazes de planejar um processo de mudança para as iniciativas de gestão de pessoas quanto para as iniciativas de negócios. Agindo como catalizadores da mudança, sendo capaz fornecer valor à medida que promessas e esperanças se tornam realidade. Devem desenvolver organizações que assegurem uma capacidade sustentável e aumentem o capital intelectual.

Por fim, devem ser profissionais confiáveis, representando os valores de sua organização e adquirem credibilidade por meio de seus relacionamentos de confiança com os principais parceiros.

As técnicas da área de gestão de pessoas consistem nos métodos utilizados em cada fase do ciclo do funcionário na organização, ou seja, representam a aplicação das políticas de gestão de pessoas, desde o momento

em que funcionário entra na empresa até a sua saída.

O conjunto de todas as técnicas forma o sistema de gestão de pessoas, balizado pelas políticas, e que se subdivide em subsistemas.

As organizações, ao se desenvolverem, apresentam diferentes “níveis de maturidade” em cada um dos seus subsistemas. Assim, diversos, elementos irão influenciar na hora de programar cada um desses subsistemas.

A tendência é que as empresas elevem à importância a área de gestão de pessoas, tornando-se uma área de mais estratégica e fundamental para a consecução dos objetivos organizacionais.

A política de provisão representa a porta de entrada para a organização, e, portanto, dizem respeito a onde recrutar, em que condições, quais critérios serão utilizados para selecionar uma pessoa e como interagir o novo colaborador à organização.

A política de aplicação irá determinar os requisitos básicos das atividades das pessoas na organização, para orientá-los e acompanhar seus desempenhos, ou seja, definem os procedimentos de desempenho e de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação de desempenho.

As políticas de manutenção elaboradas para reter os talentos humanos nas organizações, criando condições físicas e psicológicas satisfatórias, ou seja, definem os procedimentos de administração de salários, plano de benefícios sociais, higiene e segurança no trabalho e relações sindicais.

As políticas de desenvolvimento que definem regras para capacitar e incrementar o desenvolvimento das pessoas, ou seja, vão definir os procedimentos de treinamento e desenvolvimento, gestão de conhecimento e gestão de competências, programas de mudanças e programa de comunicação e consonância.

A máxima da administração explica bem o objetivo das políticas de monitoramento: definem como medir, a atuação da empresa e como usar essas informações de forma útil. Funcionam, desta forma, com base para descrever procedimentos de banco de dados, auditorias e sistemas de informações

gerenciais.

Por fim, as políticas de gestão de pessoas devem possuir as características da estabilidade, consistência, flexibilidade, generalidade, clareza e simplicidade.

À medida que a organização cresce, os objetivos organizacionais acabam por se distanciarem dos objetivos individuais dos funcionários. Portanto, nem sempre é cooperativo e satisfatório, ocorrem conflitos entre seus objetivos e a maior responsabilidade pela integração entre empresa e indivíduo.

A responsabilidade pela integração recai sobre a administração. Enquanto os indivíduos buscam suas satisfações pessoais, as organizações têm necessidade, capital, edifícios, equipamentos, dentre outros. Assim, ambas as partes devem contribuir mutuamente para o alcance dos seus respectivos objetivos e para que evite que o alcance do objetivo de uma, venha a prejudicar ou a tolher o alcance do objetivo da outra.

A liderança através da teoria neocarismática, enfatiza-se comportamentos simbólicos e emocionalmente apelativos dos líderes, tentam explicar como os líderes conseguem comprometimentos extraordinários de seus liderados e por fim, deixam a complexidade teórica de lado e procura visualizar a liderança de forma a tornar o líder uma pessoa comum.

Os líderes carismáticos influenciam seus liderados por meio de um processo de quatro etapas: inicialmente, eles articulam a visão atrativa; depois, comunicam suas expectativas e expressam sua confiança nos liderados de que vão conseguir alcançá-los; comunicam, por palavras e ações, um novo sistema de valores oferecendo exemplo de comportamento aos liderados.

Assim, conclui-se que os conceitos tragos neste trabalho são fundamentais no desenvolvimento dos Recursos Humanos em qualquer organização, já que são as bases de quaisquer ações da área de gestão de pessoas.

3. CONCLUSÃO

Quando os conceitos e princípios aqui elencados, são devidamente utilizados pela organização, atribuiu para o aprimoramento da gestão de pessoas. Por isso, é essencial que as pessoas que trabalham na área de Recursos Humanos conheçam essas políticas e as fortaleçam da forma mais adequada e sadia e possível.

O comprometimento organizacional é um tópico extremamente importante para o sucesso de qualquer organização. Isso porque o maior ativo de uma empresa são as pessoas. São os colaboradores que estão por trás das conquistas, lucros e resultado.

As políticas de gestão de pessoas como abordado compreendem em: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração.

Os líderes autênticos são indivíduos confiantes, esperançosos, otimistas, resilientes, transparentes, éticos e morais, orientados para o futuro e dão prioridade ao desenvolvimento dos colegas para se tornarem líderes também conhecendo o contexto onde estão a operar.

Assim, com o todo o exposto neste trabalho demonstra que a administração de Recursos Humanos é algo complexo de várias nuances que necessita de profissionais qualificados para exercerem as respectivas funções.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e.** São Paulo. Atlas. 2012

DURAN, Cristiana. **Gestão de pessoas: coleção tribunais e MPU.** Salvador. Editora Juspodivm, 2019.
perspectiva

LACOMBE, Franciso. **Recursos Humanos: princípios e tendências.** São Paulo. Saraiva.2012.

ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Alessandra de Oliveira Peroni, Roseni Aparecida Serafin Colodetti¹,

Graduando do Curso de Administração da Faculdade Multivix - Campus Serra.

1-Introdução

Administração Financeira trata da gestão das finanças de empresas e organizações. O planejamento financeiro é um fator chave para determinar os próximos passos de uma companhia. É nele onde reside os investimentos sobre os demais setores internos, e é nele onde se encontra a chave para o sucesso. O setor responsável por essa manutenção é a administração financeira.

Presente em empresas de diferentes portes, nichos e setores, a área desperta interesse em diversos profissionais.

Atualmente, observa-se uma grande competitividade entre as empresas, em todos os âmbitos do mercado, comércio, indústria ou serviços. Dessa forma faz-se necessário que as organizações busquem estabelecer controles cada vez mais rigorosos, visando uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência.

Como citado por Assaf Neto (2010, p. 03), “a essência dos problemas econômicos surge na escassez de recursos, determinada pelas necessidades fortemente expansionistas de seus agentes”. Ainda para o autor, “a abertura de mercados e o crescimento da competitividade entre as unidades produtivas foram marcas importantes pela globalização da economia, exigindo maior nível de qualidade e eficiência de seus agentes”.

Para tanto, é de extrema importância que os gestores tenham à mão todos os registros de vendas, compras, descontos, ganhos, despesas, lucros, de forma que estes se tornem subsídios nas tomadas de decisão. Dessa forma a administração financeira se torna uma importante ferramenta, que irá reunir todos estes acontecimentos operacionais da organização de forma que possam ser analisados, e fornecerá aos diretores, informações para as suas

tomadas de decisão.

Contudo, é de vital importância que os fatos financeiros, contas a pagar, contas a receber, bancos, fisco, sejam registrados corretamente no sistema gerencial, para que este traga com exatidão e em tempo real a verdadeira situação da empresa, assim os gestores saberão de onde provêm os recursos, e onde estão sendo aplicados, definindo com certeza quais os custos da operação e se estes estão coerentes com o exercício da empresa.

1.1 Objetivo Geral

Com base na literatura, elaborar um referencial teórico para auxiliar o departamento financeiro das empresas a realizar de maneira adequada os registros dos dados financeiros, possibilitando o acompanhamento de sua situação financeira, para ter informações exatas gerando uma administração financeira eficiente, e com isso identificar possíveis erros administrativos e traçar planos e ações onde obtenham o máximo de retorno possível para a operação da empresa.

1.2 Objetivo Especifico

Apresentar o conceito e a função da administração financeira e do administrador financeiro, identificar quais são os dados financeiros mais importantes, identificar quais os demonstrativos financeiros mais utilizados.

Demonstrar quais as informações provenientes do cruzamento dos dados financeiros e mostrar os principais indicadores financeiros que deve ser acompanhado além de indicar as melhores práticas para garantir uma administração financeira eficiente.

2 Metodologia

Por definição, “o método é um plano de ação, formado por um conjunto de etapas ordenadamente dispostas, destinadas a realizar e antecipar uma atividade na busca de uma realidade” (FACHIN, 2001 p. 29).

A pesquisa, que para Fachin (2001, p.123) “é um procedimento intelectual para adquirir conhecimentos pela investigação de uma realidade e busca de novas verdades sobre um fato (objeto, problema)”, será desenvolvida através do método de estudo de caso, por ser um estudo intensivo, que buscará a compreensão como um todo do assunto investigado (FACHIN, 2001p.42).

Este estudo, especificamente, consistirá em uma pesquisa bibliográfica qualitativa abordando os conceitos inerentes ao tema e estudos e opiniões de fontes diferentes, propiciando assim, confrontar as ideias destas fontes.

3. Desenvolvimento

3.1 A Administração Financeira.

3.1.1 História

A administração financeira começou a ser mais enfatizada e tomou uma posição mais relevante em 1930, quando, segundo Brigham e Houston (1999, p. 05), com a depressão ocorrida nessa década, “a ênfase se deslocou para falências e concordatas, liquidez das empresas e regulamentação dos mercados de títulos”. Ainda baseado nos autores, já no final da década de 1950, ampliou-se os estudos nas áreas teóricas, “e o foco da administração financeira se deslocou para as decisões administrativas concernentes à escolha de ativos e passivos, com o objetivo de maximizar o valor da empresa”.

No seguimento de sua evolução já nos anos 90, a administração financeira teve a necessidade de expandir-se para incluir alguns eventos, como a inflação e seus efeitos econômicos, que alteram o rumo das organizações; a diversificação dos serviços financeiros oferecidos pelas instituições; a rápida expansão do uso de computadores nos registros, análises e transferências de informações financeiras; o crescimento das operações entre mercados globais (BRIGHAM e HOUSTON 1999, p. 15).

Atualmente pode-se perceber que o conteúdo histórico apresentado pelos

autores é verídico, pois verificamos que a cada dia as empresas estrangeiras buscam explorar nosso mercado procurando vantagens, oferecendo aos consumidores maior diversificação, e com isso gerando problemas para os diretores das empresas nacionais com as quais competem, pois, a concorrência aumenta e estes devem ter cuidado redobrado nas tomadas de decisão, dando maior atenção às rápidas mudanças no mercado atual. Também, dos anos 90 para cá foi brutal a evolução dos meios tecnológicos que proporcionaram para todo o mundo infinitas ferramentas para auxiliar em todos os âmbitos, e no caso da administração financeira não foi diferente. Novos *hardwares* e inúmeros *softwares* que propiciam e facilitam os registros rápidos e constantes de informações e fatos financeiros, o que acarreta um grande aumento no número de informações com grande qualidade e veracidade. Isso tudo proporciona aos diretores, gerentes, colaboradores inúmeros, e atualmente indispensáveis, subsídios facilitadores nas tomadas de decisão.

3.1.2 Conceito

Vários autores conceituam a administração financeira, dentre elas destacam-se Junior, Rigo e Cherobim (2010, p. 04) que apresentam resumidamente que “a Administração financeira é a arte e a ciência de administrar recursos financeiros para maximizar a riqueza dos acionistas”.

Também, de forma mais abrangente, Gitman (2004, p. 04) descreve que “a administração financeira pode ser vista como uma forma de economia aplicada, que se baseia amplamente em conceitos teóricos econômicos” e ainda segundo o autor, a administração financeira se utiliza de dados da contabilidade, que é outra área da economia aplicada. Dessa forma, pode-se verificar que a administração financeira nada mais é do que uma ferramenta que reúne todos os fatos econômicos da organização transformando-os em subsídios para os gestores em suas tomadas de decisão.

Administração financeira é o conjunto de práticas e ferramentas que visam a gestão de recursos de uma determinada empresa ou organização. É, sobretudo, a área que envolve o planejamento e o controle do setor financeiro, desde as finanças até mesmo a análise de dados.

Essas práticas ajudam a traçar metas, guiando o futuro da organização e pode dividir-se em três subcategorias: Análise de dados e resultados, controle de gastos e planejamento e gestão das finanças.

3.1.3 Objetivos da Administração Financeira

O objetivo primordial da administração financeira alinha-se, obviamente, ao objetivo econômico de toda a organização, que segundo Hoji (2001, p. 21) “é a maximização de seu valor de mercado em longo prazo, pois dessa forma estará sendo aumentada a riqueza de seus proprietários (acionistas de sociedades por ações ou sócios de outros tipos de sociedades)”. Esses proprietários, acionistas que investem seus recursos nas empresas, segundo Hoji (2001, p. 21) “esperam que seu investimento produza um retorno compatível com o risco assumido, por meio de geração de resultados econômicos e financeiros (lucro e caixa) adequados por longo prazo”.

Nas organizações é possível identificar três diferentes tipos de atividades, as operacionais, os investimentos e os financiamentos, que de certa forma conduzem a empresa para seu sucesso ou não.

As operacionais, que segundo Hoji (2001, p. 22) “existem em função do negócio da empresa e são executadas com a finalidade de proporcionar um retorno adequado para os investimentos feitos pelos proprietários”. Essas atividades são a base principal e são elas que dão forma e identificam a atividade base das empresas. Nesse contexto surgem alguns exemplos; como as organizações puramente comerciais, onde existem estritamente operações de compra, e venda de mercadorias; as indústrias, que desempenham atividade de compra de insumos, transformação em produtos fim, e venda ao mercado consumidor; empresas dedicadas à prestação de serviços, que tem como “produto” sua mão de obra em diversos âmbitos e funcionalidades.

Desta forma manter a empresa em permanente situação de liquidez, como condição básica ao desenvolvimento de suas atividades. Uma empresa apresenta boa liquidez quando seus ativos e passivos são administrados convenientemente. O importante é manter os fluxos das entradas e saídas de caixa sob controle e conhecer antecipadamente as épocas em que irá faltar numerário.

Os investimentos por sua vez, podem ser definidos como a aplicação dos recursos que irão gerar a operação da organização. Como explica Hoji (2001, p. 22) “as atividades de investimento correspondem às contas classificadas no balanço patrimonial, em investimentos temporários e em ativo permanente.” Como exemplo disso, pode-se citar a compra de máquinas e equipamentos,

integralização de capital, aplicações financeiras a curto e longo prazo etc.

As atividades de financiamentos como cita Hoji (2001, p. 22), “refletem os efeitos das decisões tomadas sobre a forma de financiamento das atividades de operação e de investimentos”. Por exemplo, a captação de empréstimos no mercado financeiro, emissão de títulos, etc. Sendo desta forma vista da seguinte maneira:

1. Capacidade de gerar lucro: Dentre as várias formas de se medir a capacidade de gerar lucro, pode-se medir a rentabilidade operacional (lucro operacional/receita líquida) ou a margem de contribuição (Receita líquida – Custos e Despesas Variáveis/Receita Líquida).

2. Cada uma delas medirá um nível diferente. A margem de contribuição ajudará na análise do mix de produtos a ser vendido, mostrando o quanto se ganha ou o que se perde com cada um deles. A margem operacional indica se, no conjunto de tudo o que se vende, deduzidas as despesas, ainda há sobra.

3. Capacidade de gerar caixa: A capacidade de gerar caixa ou liquidez pode ser medida por vários aspectos. A liquidez corrente (Ativo Circulante/Passivo Circulante) mostra se a empresa tem dinheiro para receber o suficiente para fazer frente aos compromissos no curto prazo. É bem genérico, pois considera todos os ativos (caixa, contas a receber e estoques) e todos os passivos (bancos, fornecedores, pessoal e impostos) sem distinção de prazos de cada item.

Se a empresa tiver um índice menor que 1, convém migrar para indicadores de prazos médios de recebimentos, de estocagem e de pagamentos a fornecedores. Isso ajudará muito nas decisões de como financiar os clientes e como administrar as compras e os estoques.

Outro indicador de liquidez é o tamanho da necessidade de investimento em giro comparado com suas reservas (caixas + aplicações – compromissos com bancos). As vendas a prazo estão comprometendo a gestão? Pode-se dar mais tempo de pagamento para o cliente obtendo prazo com fornecedores e com capital de giro. Assim, mede-se essa necessidade comparando todos os itens a receber no curto prazo com os itens a pagar (exceto bancos). Qualquer alteração nas políticas comerciais e de compras afeta essa proporção e ela deve ser acompanhada.

4. Tipo de endividamento: O tamanho e o tipo de endividamento dão uma ideia sobre o risco que a empresa está exposta. O endividamento com fornecedores, desde que não seja por atraso, mas por negociação, é um

financiamento barato. O endividamento junto as instituições financeiras pelo qual se paga juros, deve ser acompanhado com mais cuidado.

Nesse caso, deve-se gerar lucro suficiente para devolver o dinheiro tomado emprestado mais o seu custo e os juros. Dentre as várias formas de medir, pode-se dividir o endividamento oneroso por todo o capital da empresa (passivo + patrimônio líquido) para acompanhar o tamanho e; comparar o lucro operacional ou fluxo de caixa operacional com os juros pagos, verificando se a empresa está conseguindo gerar lucro ou caixa para seu pagamento.

3.2 Principais Funções da Administração Financeira.

A Importância da administração financeira é vista principalmente em uma boa liquidez que fornece condições básicas para o desenvolvimento das atividades, garantindo assim o bom funcionamento da empresa.

Em um mercado cada vez mais competitivo, as falhas são cada vez menos toleradas. Portanto, preços competitivos e inovação são palavras de ordem. Nesse sentido, vale lembrar que é o setor administrativo financeiro quem assegura a expansão daquele local. Os novos investimentos advêm de uma boa saúde financeira. Afinal, uma empresa “em vermelho” não consegue adquirir equipamentos, muito menos apostar em inovações que necessitam de certo valor em caixa.

Os princípios da administração financeira, alguns termos e funções importantes:

1. Controle de estoque: de fato, um bom controle de estoque proporciona um planejamento mais completo, prevendo as compras e vendas dos próximos períodos. Esse controle evita que mercadorias fiquem paradas, ao passo que contribui para um fluxo de caixa mais efetivo;

2. Capital de giro: são ativos e passivos que circulam na organização. Essa atividade tem um papel essencial na saúde financeira do local, pois assegura que a empresa tenha recursos para suas operações básicas;

3. Orçamento de capital: é o processo de gestão de investimentos em longo prazo. Lembre-se de que o valor do fluxo de caixa precisa ser maior que o custo desse ativo;

4. Estrutura de capital: é a soma do capital de terceiros com o capital da própria companhia. Com a análise dessa estrutura, é possível definir quais recursos serão captados e de onde eles virão.

Todas as ações da administração impactam a saúde financeira da companhia, desta forma os principais objetivos da área são:

Primeiramente, ampliar resultados, aumentando o patrimônio e o lucro da empresa, administrar o capital de giro, avaliar o fluxo de caixa, efetuar cobranças, emitir boletos e notas fiscais (NF's), realizar o planejamento orçamentário, analisar e negociar a captação dos recursos financeiros necessários, bem como a aplicação dos recursos financeiros disponíveis, analisar os resultados e planejar ações para melhorias.

3.3 Vantagens de uma Administração Financeira Eficiente.

As finanças são o coração de toda empresa e precisam ser tratadas como uma área estratégica e fundamental. Quando consegue atingir um patamar satisfatório dentro da administração financeira, alguns ganhos são notáveis para o negócio. Veja a lista seguir:

- Maximização de lucros: uma boa administração proporciona a tomada de decisões financeiras assertivas, o que aumenta o valor do capital dos acionistas ou proprietários;
- Ampliação dos limites financeiros: com uma administração eficiente, você consegue melhores condições para pagamentos à vista e obter menores taxas de juros para pagamentos a prazo;
- Investimentos mais lucrativos: é possível identificar os investimentos em expansão e os tipos de aplicações mais favoráveis;
- Obtenção de melhores investidores: quando você apresenta uma administração financeira bem-feita, consegue provar os ótimos resultados que sua empresa pode trazer;
- Melhoria do planejamento tributário: com o controle das finanças feito de forma detalhada, é possível fazer um planejamento tributário mais adequado;
- Direcionamento eficaz dos recursos: cumprindo todas as etapas de uma boa administração financeira você descobre quais são as destinações mais vantajosas para os recursos disponíveis.

3.4 Riscos de uma má Administração Financeira

Levando em consideração que a tomada de decisões estratégicas da empresa depende de uma administração financeira eficaz, os danos causados por uma

despreocupação com essa área podem ser irreversíveis.

Veja a seguir alguns riscos que a empresa corre ao não tratar a administração financeira como a parte mais estratégica do negócio.

- Descumprimento de prazos: quando a empresa não consegue honrar seus compromissos financeiros nas datas estipuladas a consequência são os gastos imprevistos com multas e juros;
- Aumento das despesas: ocorre quando não há um controle adequado sobre os recursos disponíveis e as demandas por eles;
- Retrabalho: sem uma administração eficaz é impossível contar com informações sempre fidedignas e os erros culminam no retrabalho;
- Indisponibilidade de dados: uma boa administração cuida de todos os dados financeiros e conta com tecnologias adequadas para organizá-los e torná-los disponíveis instantaneamente. Quando isso não acontece, o gestor leva um grande tempo para encontrar os dados de que necessita;
- Comprometimento do crescimento da organização: nenhuma empresa deseja ficar estagnada, mas o endividamento e a desorganização consequentes da má administração financeira podem impedir o seu crescimento.

3.5 Os Demonstrativos Financeiros.

Demonstrações financeiras, são registros escritos que transmitem as atividades comerciais e o desempenho financeiro de uma empresa. As demonstrações contábeis ou demonstrações financeiras são, de forma bem resumida, relatórios que são apresentados pela contabilidade da empresa, que tem como objetivo detalhar como está atualmente a saúde financeira geral da companhia.

Vale ressaltar que esses relatórios conseguem oferecer diversas informações que podem ser importantes, especialmente para gestores e tomadores de decisão. E esses demonstrativos financeiros são frequentemente auditados por agências governamentais, contadores, empresas, para garantir a exatidão e também para fins fiscais, financeiros ou de investimento.

3.6 Qual a Importância das Demonstrações Contábeis?

O empresário, gestor, empreendedor que se prepara para os desafios corporativos, sabe a importância das demonstrações financeiras gerenciais.

Com o demonstrativo de resultado pode por exemplo abrir as contas e fazer uma

classificação entre custos fixos e variáveis, que te permitiria determinar a margem de contribuição, que poderia gerar parâmetros para precificação ou decisão de preço. Então com esse demonstrativo, seria possível gerar diversos indicadores, como:

3.6.1 Indicadores de endividamento

3.6.2 Indicadores de rentabilidade e liquidez

3.6.3 ROI

3.6.4 Faturamento previsto

3.6.5 Calcular a necessidade do capital de giro líquido da empresa

3.6.6 Calcular o saldo de tesouraria

Ou seja, consegue ter todos os indicadores necessários para fazer uma boa gestão e junto com o EBITDA, terá também o fluxo de caixa livre da empresa, que é a ferramenta que mostra se está ou não construindo valor para o negócio. Logo, com as demonstrações contábeis, consegue ter múltiplas visões do negócio: Uma visão do desempenho, uma visão da saúde, uma visão da dinâmica do caixa, e se o negócio é viável.

Sendo assim, é possível perceber sua importância, pois vai ser através dela que os empresários poderão tomar decisões sobre erros do passado e decisões para o futuro, visando assim o crescimento da empresa.

3.7 Quais são os Tipos de Demonstrações Contábeis?

Através das demonstrações financeiras de uma empresa, a equipe financeira, um novo investidor ou parceiros podem tomar suas decisões de forma muito mais confiante, as principais demonstrações contábeis são:

3.7.1.1 Balanço Patrimonial

3.7.1.2 Demonstração de Resultados do Exercício (DRE)

3.7.1.3 Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados

3.7.1.4 Fluxo de Caixa

3.7.1.5 Demonstração do Valor Adicionado (DVA)

3.7.1.6 Notas Explicativas

Vale ressaltar que, de acordo com a Interpretação Técnica Geral (ITG) 2000, aprovada pela Resolução CFC nº 1.330/2011, todas as demonstrações contábeis devem ser transcritas no livro Diário, contendo as assinaturas do representante legal da empresa e do profissional da contabilidade legalmente habilitado.

3.7.2 Explicando cada tipo de Demonstração Contábil

1. Balanço Patrimonial: O balanço é o principal balanço financeiro de uma empresa e é um relatório que segue a legislação em vigor.

Através dele, a empresa pode mostrar como são os seus ativos, detalhando a situação financeira atual.

Pode ser realizado em qualquer época do ano, sendo mais habitual no final do ano. Desta forma, o objetivo é equilibrar o capital próprio, analisando o ativo, o passivo e o patrimônio líquido.

Há duas colunas no balanço: ativo e passivo. Os ativos incluem os direitos e propriedade de uma organização, ou seja, tudo aquilo que de alguma forma gera valor para a empresa, como as ações, por exemplo.

Já no passivo estão todas as obrigações que uma empresa tem, ou seja, os montantes que deve pagar, tais como os serviços dos fornecedores.

Temos um artigo bem completo caso queira saber mais sobre ativos, passivos e patrimônio líquido.

2. Demonstração de Resultados do Exercício (DRE): O DRE é uma das obrigações mais importantes para as empresas, ele é o resumo das receitas, custos e despesas em um período específico. Resultado da empresa em determinado exercício poderá ser Lucro e Prejuízo.

Com ele, os gerentes podem tomar suas decisões estratégicas mais facilmente reunindo informações sobre finanças, ou seja, analisando se as contas serão positivas ou negativas.

Portanto, o principal objetivo da demonstração de resultados é reunir todas as informações financeiras da empresa, mostrando o resultado líquido do ano, que apresenta o lucro ou prejuízo da operação. Dentro dela, todas as receitas da empresa, tais como custos e despesas, estão incluídas.

Para que os resultados sejam mais efetivos, é necessário elaborá-los considerando um determinado período, sendo mais usual a realização anual para se ter um balanço patrimonial.

3. Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA): A Declaração de Lucros ou Perdas Retidos (DLPA), é utilizada para demonstrar as

mudanças no patrimônio líquido de uma empresa e onde ela foi aplicada durante um período pré-determinado.

Estas mudanças no patrimônio líquido podem resultar em um aumento dos lucros ou perdas retidas, apresenta o valor final entre os lucros ou prejuízos acumulados desde o início da empresa.

A DLPA basicamente mostra uma comparação entre um saldo anterior e um saldo final do lucro da empresa. A DLPA é geralmente a última coisa a ser feita ao preparar o balanço patrimonial.

Os dados na ABPS são gerados pelo paralelismo entre o balanço patrimonial e a demonstração de resultados do exercício (DRE). Assim, na DLPA, temos alguns dados que são obrigatórios:

- 3.7.2.1 O saldo inicial de lucros e perdas para o período do relatório;
- 3.7.2.2 Os reembolsos de dívidas e outras distribuições de lucros;
- 3.7.2.3 O montante de lucro que foi adicionado ao capital total;
- 3.7.2.4 Quaisquer mudanças contábeis que tenham um impacto nos resultados;
- 3.7.2.5 O saldo final dos lucros ou perdas acumuladas para o período do relatório.

Logo, esta declaração serve para saber se houve um aumento dos lucros nas operações da empresa ou se houve um acúmulo de perdas, sendo uma das demonstrações financeiras menos conhecidas atualmente.

4. Fluxo de Caixa: O fluxo de caixa é um relatório para a análise da empresa, que mostra sua situação financeira em um determinado período, que pode ser diário, semanal, mensal ou anual.

Através dele, é possível saber quanto dinheiro entrou e saiu no período específico, analisando caixa, aplicações financeiras e contas bancárias. Resumo dos recebimentos e dos pagamentos de caixa em um período específico, sendo atividades operacionais, de investimento e de financiamento.

Isso possibilita também verificar qual foi o resultado da empresa em cada um de seus movimentos financeiros. Assim, conseguimos saber exatamente onde estes recursos foram aplicados e qual é sua origem, tendo um melhor controle do fluxo financeiro.

E sabendo exatamente onde o dinheiro é utilizado, é possível fazer um planejamento mais preciso dos recursos disponíveis e necessários para cada movimento financeiro. Com isso, as finanças são mais organizadas e os atrasos nos pagamentos devido à falta de recursos são evitados.

5. Demonstração do Valor Adicionado (DVA): Através da Declaração de Valor Agregado (DVA) é possível conhecer a riqueza gerada durante um determinado período das operações da empresa. Consegue evidenciar o valor que foi gerado por uma companhia em certo período, além disso, é possível ver a distribuição desse valor entre todos os participantes da cadeia produtiva.

Entretanto, nesta declaração não é apenas o lucro da empresa que é importante, mas também se ela está positivamente ligada a causas sociais.

A partir destes dados, é possível saber que papel a empresa desempenhou na geração de riqueza, analisando como ela contribuiu para o desempenho social e para a economia em geral.

Esta seção dos relatórios compara os valores de entradas e saídas, assim como as outras demonstrações financeiras, mas se baseia no princípio da responsabilidade social, medindo até que ponto essa riqueza estava relacionada ao bem da sociedade na qual a empresa como um todo está inserida.

6. Notas explicativas: As notas explicativas servem para esclarecer a situação financeira, com o objetivo de complementar as demonstrações financeiras que possam não estar claras. São informações adicionais,

elaboradas para esclarecer situação que não puderam ser evidenciadas nas demonstrações financeiras, mas que são fundamentais para análise destas demonstrações. São posicionadas após as demonstrações financeiras e, por isso, conhecidas também por notas de rodapé. Elas também podem:

Informar sobre as práticas contábeis aplicadas na empresa;

Completar as informações requeridas pelas práticas contábeis adotadas no Brasil e que não tenham sido demonstradas;

3.7.2.6 Incluir dados financeiros relevantes;

3.7.2.7 Indicar os critérios de avaliação do patrimônio líquido;

3.7.2.8 Indicar os investimentos em outras empresas;

3.7.2.9 Garantias do Estado para obrigações de longo prazo;

3.7.2.10 Explicar os ajustes do ano anterior.

Esse tipo de demonstração financeira é muito importante pois ela pode ajudar o gestor ou empresário entender como anda a saúde financeira da empresa, podendo assim tomar decisões de forma mais assertiva.

3.8 Os Principais Indicadores Financeiros que devem ser Acompanhados.

Para saber se o negócio está funcionando bem, usando números concretos se tratando de medir a saúde financeira da sua empresa são usados os indicadores financeiros.

Os KPIs (Key Performance Indicators), ou Indicadores Chave de Performance, são os indicadores que empresas usam para medir o desempenho em diversas áreas (marketing, RH, finanças, etc.).

Os indicadores financeiros (ou KPIs financeiros) do seu negócio são suas ferramentas para medir e acompanhar o progresso das finanças da sua empresa. Manter um controle sobre o desempenho financeiro de organização é essencial para o sucesso a longo prazo.

Os insights proporcionados por esses indicadores permitem que seja proativo ao fazer as mudanças necessárias em áreas de baixo desempenho, evitando perdas potencialmente graves. Os nove principais indicadores financeiros que deve ser acompanhado são:

1. Faturamento Bruto: O faturamento bruto da empresa é todo o dinheiro adquirido pela empresa por meio das vendas, ele não considera o quanto a empresa gastou para fazer a venda, apenas o quanto recebeu. Para calcular basta somar os valores adquiridos através de vendas durante o período que deseja analisar.

2. Margem de Lucro Bruta: Sua margem de lucro bruta informa se você está precificando seus bens ou serviços adequadamente. Aqui está a equação para calcular isso:

Margem de lucro bruto = $(\text{receita} - \text{custo de mercadorias vendidas}) / \text{receita}$. Sua margem de lucro bruta deve ser grande o suficiente para cobrir suas despesas fixas (operacionais) e deixá-lo com um lucro no final do dia.

3. Lucro Líquido: Seu lucro líquido é o seu lucro real — a quantidade de dinheiro que sobrou depois que você pagou todas as contas. Você pode descobrir seu lucro líquido usando subtração simples:

Lucro líquido = receita total - despesas totais

Por exemplo, se as suas vendas no ano passado totalizaram R\$ 100.000 e as despesas do seu negócio para aluguel, estoque, salários, etc. foram de R\$ 80.000, seu lucro líquido é de R\$ 20.000.

Se você é um único proprietário, seu salário sairá do seu lucro líquido, portanto, é vital que esse valor seja suficiente para cobrir suas necessidades pessoais, além de recursos adicionais suficientes para criar reservas que possam manter sua empresa operando durante períodos lentos.

4. Margem de Lucro Líquida: A margem de lucro líquido informa qual porcentagem da sua receita foi lucrativa. A equação é simples:

Margem de lucro líquido = $\text{lucro líquido} / \text{receita total}$

No exemplo acima, sua margem de lucro líquido é de 20%. Essa métrica ajuda você a projetar lucros futuros e definir metas e benchmarks para lucratividade.

5. Controle de contas a receber: Se o negócio envolve o envio de contas aos clientes, um relatório de vencimento de contas a receber (provavelmente um relatório padrão em seu software de contabilidade) pode ser surpreendente.

Se o cliente A pagar suas contas consistentemente dentro de 15 dias, enquanto os clientes B, C e D arrastam seus pagamentos para 90 ou até 120 dias, você pode ter encontrado uma causa básica dos problemas de fluxo de caixa de sua empresa.

Pode ser hora de começar a cobrar juros sobre contas vencidas ou cortar os serviços quando o atraso acontecer.

6. Capital de Giro: O dinheiro imediatamente disponível é o capital de giro. Calcule seu capital de giro subtraindo os passivos existentes de sua empresa de seus ativos existentes.

Disponibilidades em dinheiro, contas a receber, investimentos de curto prazo estão incluídos, assim como contas a pagar, despesas acrescidas e empréstimos fazem parte desta equação.

Esse indicador financeiro informa a condição do seu negócio em relação aos seus fundos operacionais disponíveis, mostrando até que ponto os seus ativos disponíveis podem cobrir os seus passivos financeiros de curto prazo.

Normalmente, o capital de giro é utilizado para pagar despesas pontuais, o salário dos funcionários, aluguéis, etc.

7. Fluxo de Caixa Operacional: Monitorar e analisar seu fluxo de caixa operacional é essencial para entender sua capacidade de pagar por entregas e despesas operacionais rotineiras.

Esse indicador também é usado em comparação com o capital total que você tem em uso — uma análise que revela se suas operações estão gerando caixa suficiente para suportar os investimentos de capital que você está fazendo para impulsionar seus negócios.

A análise do seu índice de fluxo de caixa operacional comparado ao seu capital total empregado proporciona uma visão mais profunda da saúde financeira da sua empresa, permitindo que você enxergue além dos lucros, ao tomar decisões de investimento de capital.

8. Rotatividade de estoque: O estoque que entra e sai continuamente de suas instalações de produção e armazenamento também deve ser monitorado. Pode ser difícil visualizar a quantidade de volume de negócios que realmente está ocorrendo. Um bom controle de estoque permite que saiba quanto de seu estoque médio sua empresa vendeu em um período. Esse indicador é calculado dividindo as vendas dentro de um determinado período pelo seu estoque médio no mesmo período. Ou seja: $\text{Vendas do período} / \text{estoque médio do período}$.

9. Ticket Médio: O ticket médio é o valor médio pelo qual o produto/serviço é vendido ao mercado. Quanto cada cliente gasta com a sua empresa? O ticket médio é a média desse valor. Quanto maior o ticket médio, melhor é para a empresa, uma vez que o custo pela aquisição do cliente será o mesmo, mas ele gastará mais na sua empresa. Dessa forma também é possível analisar quais são os clientes mais rentáveis, identificar esses perfis e focar os esforços do marketing nesse segmento.

3.9O Departamento de Administração Financeira Ideal.

Em pequenas empresas, muitas vezes, a administração financeira é assumida pelo empreendedor, o que não é a situação ideal. É importante contar com pelo menos um profissional especializado e que possa se dedicar exclusivamente às muitas atividades que envolvem as finanças.

Se a empresa é pequena e não é possível estruturar um departamento de administração financeira completo, a primeira preocupação deve ser com a contratação de alguém que cuide da tesouraria.

Isso porque o primeiro passo para uma administração financeira eficiente é contar com um fluxo de caixa controlado. A partir de então, pode se pensar nos profissionais de contabilidade e gestão de riscos.

Para ter um departamento de administração financeira ideal, é preciso contar com profissionais especializados e experientes para assumirem as

seguintes funções: Tesouraria; Contas a pagar e a receber; Contabilidade; Gestão de riscos; Gestão de impostos; Planejamento financeiro; Relação com investidores; Registro e Caixa.

Ainda que um mesmo profissional assuma mais de uma dessas funções, é importante se preocupar com todas elas.

Normalmente, o departamento financeiro vai crescendo à medida do crescimento da própria empresa, até contar com profissionais com as mais diversas funções.

Além dos profissionais especializados, é preciso contar com soluções tecnológicas adequadas. Assim será possível desenvolver todas as tarefas de forma eficiente e sem desperdiçar o tempo da equipe com tarefas que podem ser automatizadas.

O administrador financeiro carrega, acima de tudo, grandes responsabilidades dentro de uma empresa. Confira 6 atribuições desses profissionais:

1. Planejamento financeiro e análise de resultados: antes de mais nada, a análise de todos os dados e movimentações financeiras são fundamentais para um bom planejamento;

2. Boa utilização de recursos: efetuar a análise e negociação da captação de recursos financeiros, além de definir como esses recursos serão aplicados;

3. Contas a receber e a pagar: controlar a entrada e saída de recursos, através do controle de contas a receber e a pagar. Entre essas contas estão, por exemplo, despesas operacionais, compras, impostos, etc.;

4. Controlar o estoque e acompanhar o volume de vendas: conhecer alguns setores e atividades operacionais é importante. Isso porque, acompanhando esses processos, o profissional consegue aprimorar o planejamento financeiro;

5. Realizar operações e conciliações bancárias visando o controle do fluxo de caixa, evitando desperdícios e aprimorando o controle financeiro;

6. Definir preços: muitas vezes o departamento atua diretamente na definição de preços dos produtos no mercado, a fim de acompanhar os processos financeiros da companhia.

3.10 Áreas de Atuação do Profissional de Administração Financeira

O mercado financeiro é um dos setores que paga os maiores salários do país. Mas, para ingressar nessa fatia do mercado é preciso possuir uma formação específica que capacite o profissional a compreender e resolver os problemas da área. Muito mais do que números, quem trabalha com finanças lida com gestão de pessoas e projetos, leis, logística, cálculo, estatística e probabilidade.

Uma vantagem do profissional desta área é o imenso leque de opções ao seu dispor. É um campo amplo que exige conhecimentos muito direcionados em cada um deles, por isso, tem tantas possibilidades de atuação para oferecer. As sete principais áreas da Administração Financeira são:

Consultoria: Um profissional que dá o suporte para empresas na tomada de decisões estratégicas para alcançar os melhores resultados.

Administração de Recursos Humanos: A graduação em Administração dispõe de disciplinas com foco em Recursos Humanos. O profissional pode atuar como Gestor de RH e pode cursar uma pós-graduação em gestão de pessoas.

Gestão financeira: É possível atuar como responsável pelo planejamento dos gastos, análises de riscos e de crédito, além da coordenação dos recursos financeiros.

Logística: Embora exista um profissional específico para essa área, o administrador pode gerenciar a execução da atividade logística, ficando a cargo do profissional de logística o planejamento e execução direta das atividades.

Planejamento estratégico: Buscar um planejamento para desenvolver e trabalhar metas de forma estratégica, direcionadas a curto, médio e longo prazo.

Marketing: O administrador financeiro também possui conhecimento para aplicar estratégias de Marketing e ocupar cargos de gerenciamento na área.

Vendas: Um administrador de vendas é responsável desde o planejamento ao controle de execução e avaliação dos resultados.

Outras atribuições do profissional da área de Administração Financeira: Controladoria, Fiscal, Tesouraria, Finanças Corporativas, Auditoria, Gestão, Análise, Projeção, Orientação, Administração de Capital, Diagnóstico, Sistemas, Fusões e Aquisições, Assessoria, entre outras. Os cargos também são amplos e variados, desde assistente financeiro, analista, supervisor, gerente e diretor.

A verdade é que um profissional especializado em administração financeira é capaz de ter o controle de diversas informações estratégicas para a saúde do negócio, tais como controles de saldo do caixa, valor das contas a pagar e receber, volume de despesas fixas, controles dos estoques, de fluxo de caixa, valor patrimonial, etc. Afinal, a má administração ou a falta dela pode levar qualquer empresa do sucesso à falência.

3.11 Boas Práticas para Garantir uma Administração Financeira Eficiente.

Algumas boas práticas de administração financeira para você concretizar dentro do seu negócio.

- Controle centralizado: recursos como os sistemas de gestão ERP podem agregar e distribuir as informações financeiras de forma eficiente, possibilitando a estruturação de processos objetivos e com bases de dados confiáveis;
- Padronização de processos: os processos financeiros devem ser concebidos de acordo com as necessidades organizacionais, mas sua execução deve ser padronizada para que não haja divergências nos resultados apurados;
- Formação e informação da equipe: os treinamentos e atualizações da equipe são muito importantes, além do compartilhamento das informações financeiras gerais da empresa com todos os que atuam na área;
- Clareza sobre as atividades e obrigações: toda a equipe deve estar ciente dos pilares que compõem a administração financeira e das funções a serem desempenhadas;

- Uso de indicadores financeiros: como lidar com dados financeiros é uma tarefa complexa, a definição de alguns indicadores pode propiciar uma visão consolidada das informações de modo a nortear a tomada das melhores decisões.

3.12 Administração Financeira Pessoal

A alguns princípios da administração financeira que podem e devem fazer parte da nossa vida pessoal. Há sete passos para um bom planejamento financeiro pessoal.

- Em primeiro lugar, anote todos os seus gastos. Faça uma lista de gastos mensais “inevitáveis”, ou seja, aqueles que você sabe que virão, independente do mês. Entram aqui impostos, telefone, aluguel, entre outros.
- Anote todos os seus gastos diários. Aquele lanchinho depois do trabalho, a passagem de ônibus ou a gasolina, o produto de limpeza no supermercado. Uma dica é levar um papel no bolso e registrar cada gasto. Assim, é possível traçar uma média diária para, no futuro, montar um planejamento fiel à sua realidade.
- Logo após as anotações, avalie os gastos. Quais despesas podem ser cortadas ou reduzidas?
- Depois, estabeleça metas de curto, longo e médio prazo. Por exemplo: uma meta de curto prazo poderia ser um celular; médio prazo poderia ser montar uma reserva de emergência; longo prazo, uma viagem para o exterior. O quanto você estaria disposto a poupar e o quanto você precisa para atingir essas metas? E em relação às dívidas, quanto você pode separar para quitá-las ou renegociá-las?
- Compare preços. Não tenha vergonha de pedir descontos!
- Procure meios de obter rendas extras. Olhe ao seu redor: existe algum objeto que você não usa e poderia ser vendido?
- Por fim, estude sobre investimentos, aprenda o básico sobre finanças.
- Faça seu dinheiro trabalhar por você.

4. Conclusão

O setor financeiro é o coração da empresa, pois são as suas atividades que garantem o sucesso do negócio e a viabilidade para o funcionamento de cada setor. A função financeira dentro de uma empresa está diretamente relacionada com a decisão de fazer um investimento e a decisão de fazer um financiamento, sem esquecer que estas duas funções principais estão interligadas.

Além disso, a função financeira abrange numerosos outros aspectos, e para diferenciar finanças das outras funções nas empresas, a característica escolhida é o tempo. Todas as funções dentro de uma empresa com fins lucrativos visam um maior rendimento, maior aproveitamento, lucro, investimento, etc., tudo necessita de um certo cálculo financeiro.

Assim, estão relacionados à administração financeira todos os processos que vão controlar, planejar e utilizar as finanças da empresa da melhor maneira. Ainda dentro da área das finanças, como uma prática importante, podemos citar a análise dos resultados financeiros, e a análise financeira dos resultados é uma prática que deve ser constante. Isso porque através dela poderá identificar possíveis erros administrativos e traçar planos de ações para melhoria destas situações.

Portanto a administração financeira está relacionada as práticas que irão, de certa forma, determinar se a empresa tem uma vida financeira saudável ou não, para isso as principais atitudes que permeiam uma boa administração financeira é o controle dos recursos; planejamento das finanças e análise dos resultados financeiros.

Desta forma, seja qual for o porte da empresa, ela precisa de um setor financeiro, pois as responsabilidades nessa área são muitas e para executá-las satisfatoriamente é necessária uma dedicação exclusiva. Além disso, tem que contar com profissionais especializados para evitar uma série de possíveis erros que ocorrem quando o empreendedor ou mentor da empresa resolve assumir a administração financeira.

5. Referências Bibliográficas

BRAGA, R. Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira. São Paulo: Ed. Atlas, 1989.

BRIGHAM, E. EHRHARDT, M. Administração financeira: teoria e prática. Cengage Learning, 2008.

A IMPORTÂNCIA DA ALFABETIZAÇÃO PARA A EMPRESAS

Josinéia Aparecida Souza Alves Dos Santos¹,

Graduando do Curso de Administração da Faculdade Multivix - Campus Serra.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, cresce o número de pessoas alfabetizadas no Brasil, mostrando que o país está evoluindo num passo a se tornar melhor que em outras épocas. No entanto, ainda há muitas pessoas que não possuem qualquer nível de alfabetização e que por este motivo ficam á margem da sociedade, perdendo oportunidades tanto profissionais quanto pessoais.

A alfabetização é a base para auxiliar as pessoas a desenvolverem a escrita, a leitura, a comunicação, as idéias e os pensamentos. Consiste no aprendizado no alfabeto e como código de comunicação, além de ser um pilar fundamental ao logo da vida para o desenvolvimento pleno das crianças.

Nas empresas a alfabetização é essencial para a compreensão das regras, normas, avisos e demais comunicados que fazem parte da cultura empresarial. Os funcionários iletrados, podem ter dificuldade em se adaptar em um ambiente organizacional que exige a capacidade de interpretação e leitura.

A alfabetização nas empresas é um fator de grande importância, tanto que em 2004 o Senado aprovou um projeto de lei e alfabetização que institui o Programa de Alfabetização e Cidadania na Empresa (PACE). Esse projeto tem o objetivo de dar preferência as empresas que aderirem ao projeto á obtenção de recursos dos programas executados pelos estabelecimentos federais de crédito.

O presente trabalho tem o objetivo de mostrar a alfabetização como algo que influencia no desenvolvimento do indivíduo na sua vida profissional e pessoal, que pode dificultar o seu desempenho nas atividades e na produtividade das empresas. Bem como, identificar os fatores que levam as organizações a investirem em educação empresarial para seus colaboradores, como meio de capacitá-los e desenvolverem suas competências e habilidades que serão importantes para a

empresa.

2. OBJETIVOS

2.1 GERAL

- Mostrar a importância da alfabetização e capacitação dos funcionários para torná-los cidadãos capazes de ler e escrever, adquirindo o conhecimento necessário para o desempenho profissional e pessoal, aumentando sua auto estima e mais oportunidades no mercado de trabalho.

2.1 ESPECÍFICOS

- Trazer a educação básica para dentro da organização como forma de investimento para a empresa;
- Incentivar os funcionários a importância da alfabetização na sua vida;
- Estabelecer condições favoráveis para o desenvolvimento do projeto e sua viabilidade.

3. METODOLOGIA

A pesquisa foi feita através de revisão bibliográfica e em sites para melhor compreensão do texto. Com a revisão bibliográfica pretende-se aprofundar o conhecimento sobre a tese acerca da educação no meio empresarial e a importância da alfabetização nas organizações.

4. DESENVOLVIMENTO

4.1 ALFABETIZAÇÃO NO BRASIL

Alfabetização – processo de aquisição da “tecnologia da escrita”, isto é do conjunto de técnicas – procedimentos habilidades - necessárias para a prática de leitura e da escrita: as habilidades de codificação de fonemas em grafemas e de decodificação de grafemas em fonemas, isto é, o domínio do sistema de escrita (alfabético ortográfico) (MORAIS; ALBUQUERQUE, 2007, p. 15)

Problemas como analfabetismo sempre estiveram presentes no contexto histórico do Brasil, é considerado um dos fatores responsáveis pelo subdesenvolvimento, é denominado como uma chaga, que impede o desenvolvimento econômico do país (CAVALCANTE, 2010). A educação brasileira, seus conceitos e as práticas pedagógicas relacionadas à alfabetização e ao letramento passaram por várias mudanças ao longo do tempo. Esse fato decorre dos diferentes contextos socioeconômicos, culturais e políticos que têm permeado o processo de escolarização no Brasil (BORDIGNON; PAIM, 2017).

A alfabetização e o letramento se somam, a alfabetização funciona como um componente do letramento. O ideal é ensinar a ler e escrever de modo que a criança não apenas decodifique as palavras, mas entenda o que lê. Para alcançar esse ideal, o alfabetizador precisa reconhecer o significado de alfabetização e letramento durante o processo de ensino e aprendizagem (SANTOS *et al.*, 2010).

As últimas décadas do século XX marcaram um crescimento bibliográfico e acadêmico na área da alfabetização. Até meados da década de 1980, estudo e pesquisas sobre essa temática, voltavam-se quase exclusivamente para os aspectos psicológicos e pedagógicos, ou seja, quase exclusivamente para os processos por meio dos quais o indivíduo aprende a ler e escrever, os aspectos fisiológicos e neurológicos, os pré-requisitos para a alfabetização e para os métodos de alfabetização. (MACIEL, 2008, p.229).

Nos dias atuais, o processo de alfabetização é uma prática complexa, que deve ser contextualizada, partindo do cotidiano do aluno, e deve está associada ao letramento, o estado ou condição de quem não apenas sabe ler e escrever, mas cultiva e exerce as práticas sociais de leitura e de escrita (SOARES, 2001). A alfabetização dissociada do letramento não atende as exigências sociais em relação ao ler e escrever, pois na contemporaneidade há uma diversidade textual muito ampla (CAVALCANTE, 2010).

Para educar é preciso que o professor esteja preparado para os desafios do dia-a-dia, e um desses desafios é a atenção que deve ser mantido para cada indivíduo. Cada aluno precisa de atenção diferenciada em seu processo de aprendizagem,

pois assim podemos identificar sua evolução ou algumas dificuldades presentes (SANTOS *et al.*, 2010).

A Alfabetização é uma etapa importante presente em nossas vidas, já que é nesse processo que descobrimos a ler e a interpretar as coisas. Os profissionais dessa área passam por processos de aprendizagem bem elaborados e com objetivos e metas adequadas, têm a responsabilidade de qualificar os indivíduos, ajudando-os em diversos assuntos.

A alfabetização é muito mais do que apenas codificar letras, pois quando se é alfabetizado o indivíduo está aberto a entender diversos aspectos tanto sociais, culturais como lingüísticos. Além disso, a alfabetização traz benefícios para a nossa vida, tais como:

1. Faz com que o indivíduo entenda melhor sobre o aspecto social e cultural.
2. Uma pessoa alfabetizada garante melhor exercício da cidadania, entende sobre seus direitos e deveres.
3. O indivíduo pode compreender melhor o que foi lido e saber qual o melhor uso da palavra e o sentido dela.
4. É um enriquecimento sem igual, sem contar que é uma forma de desenvolvimento humano e social.
5. Auxilia o indivíduo a se relacionar melhor com outras pessoas
6. A alfabetização prepara o indivíduo para a vida tanto pessoal quanto profissional
7. É a base para a educação concreta e construtiva
8. A alfabetização é a essência básica da educação

Atualmente no Brasil existe uma tentativa de repensar a prática pedagógica do professor alfabetizador, por meio de políticas de formação de professores, baseadas em metodologias que possam auxiliar na melhoria da alfabetização em nosso país. Existe a necessidade de reavaliar as práticas e buscar avanços teóricos metodológicos através do processo formativo e reflexivo para que as crianças

tenham o direito de aprender a ler e a escrever com autonomia, independentemente de sua classe social (CAVALCANTE, 2010).

4.2 DIFICULDADES NO PROCESSO DE EDUCAÇÃO NO BRASIL

O professor encontra diversos obstáculos que dificultam o exercício de sua profissão. Muitos destes obstáculos prejudicam o desenvolvimento do trabalho e como consequência a aprendizagem dos nossos alunos, com isso atrasa o caminho para a Educação no Brasil. A profissão demanda persistência e dedicação para resolver os problemas. Segundo Mansani (2017), as principais dificuldades são: falta de apoio e participação efetiva da família, salas de aulas superlotadas e professores sem apoio pedagógico.

A alfabetização inicial no Brasil é marcada pelo fracasso e reproduz um grande número de desistência dos alunos principalmente crianças provenientes de escola pública vêm apresentando resultado negativo e uma grande defasagem, com isso certamente tem prejudicado a aprendizagem dos educandos que saem das séries iniciais. A realidade existente nas escolas brasileiras e de modo geral, formam alunos que mal conseguem ler e escrever, que não sabem ao menos interpretar e produzir pequenos textos e sem dúvidas estes são reflexos das diversas Dificuldades de Aprendizagem (FCE, 2018).

Segundo Araújo (2017), as últimas estatísticas do MEC mostram que em 1982, como não há pelo menos quatro décadas, cerca de 50% dos alunos matriculados na primeira série do 1º grau não conseguiram concluí-la. Muitos destes desistiram logo no início da escolaridade, abandonaram a escola ou tiveram repetência. O processo de aprendizagem envolve questões socioeconômicas, 88,3% das crianças com alto nível socioeconômico possuem a escrita correta, enquanto somente 24,9% de crianças de baixo nível desempenham este mesmo papel.

É necessário entender que na educação deve-se considerar diversos fatores mas um dos principais dificuldades é a economia, conseqüentemente diminui as oportunidades dos alunos (FERRO, 2017).

4.3 FATORES SOCIAIS NA ALFABETIZAÇÃO

A educação não deve ser vista isoladamente aos fatores socioeconômicos, como saneamento básico, renda, entre outros, estes possuem uma influência tão ou até mais forte sobre a educação do que fatores diretamente ligados a ela, tais como escolas e professores (GRAMANI, 2017). O nível socioeconômico influencia no desempenho do aluno, este fato é confirmado em diversas pesquisas sobre o tema. Um estudo no Brasil constatou que o problema da desigualdade da renda está intrinsecamente relacionado com o problema da educação, a exemplo de Barros Et al (2001), Menezes-Filho (2007), Albergas; Ferreira e Franco (2002).

O nível socioeconômico da família e o conhecimento que antecede o aluno são exemplos de fatores que podem afetar no desempenho. Soares (2004) considera três grandes fatores sociais que influenciam o desempenho de um aluno: condição socioeconômica e cultural, família e a escola que freqüenta.

Segundo Grispino (2005) 60% dos alunos que vivem em casas sem luz elétrica ficaram em níveis de leitura insuficiente ou abaixo de insuficiente. As notas baixas se repetem entre os que moram em ruas sem calçamento ou casas que não têm água encanada. A escolaridade dos pais também revelou conseqüência ao desempenho do aluno na prova. Mais de 54% das crianças cujas mães ou pais nunca estudaram estão nos piores níveis, significando que elas não são capazes de ler qualquer tipo de texto apresentado no exame, mesmo tendo, no mínimo, 9 anos de idade; a maioria tem mais. Quando os pais cursaram o ensino superior ou mesmo o ensino médio, mais de 40% dos filhos estão nos níveis bom, muito bom e ótimo de leitura. Já compreendem trechos de reportagens, fábulas, propagandas em histórias em quadrinhos.

Contudo, pode-se dizer que a desigualdade socioeconômica influencia diretamente no desempenho, existe uma dependência da posição social com a produtividade dos alunos. A partir de implementação de políticas públicas e a criação de programas e projetos voltados para a diminuição dos impactos socioeconômicos, deve-se alterar a realidade posta, como por exemplo, em países que supera as desigualdades sociais e econômicas exibindo um bom desempenho acadêmico (PINTO; TENÓRIO, 2014).

4.4 A IMPORTÂNCIA DA BOA ESCRITA NA VIDA PROFISSIONAL

O indivíduo tem a opção de escolher a área que deseja trabalhar, mas às vezes dependendo da área o indivíduo precisa ter uma boa dicção e escrita para redigir documentos importantes. Não é difícil encontrar textos mal escritos na internet, mas isso é devido ao uso coloquial da linguagem, ou até mesmo da digitação apressada, ou falta de atenção, o que considera um fato aceitável. Esses mesmos erros quando cometidos dentro do ambiente de trabalho em e-mails, ofícios, memorandos ou em outras correspondências formais, são erros gramaticais e ortográficos, tendo em vista o desconhecimento da norma culta da linguagem.

Segundo o IBGE, em junho de 2019, a taxa de analfabetismo entre os Brasileiros com 15 anos ou mais foi de 6,8%. No ano de 2018, esse percentual havia sido de 7,2%, ou seja, observou-se que o analfabetismo está diminuindo gradativamente no Brasil.

Segundo Soares (1998) “um indivíduo alfabetizado não é necessariamente um indivíduo letrado, alfabetizado é aquele indivíduo que sabe ler e escrever, já o indivíduo letrado é aquele que sabe ler e escrever, mas aquele que usa socialmente a leitura e escrita pratica a leitura e escrita, responde adequadamente às demandas sociais de leitura e escrita”.

O problema na alfabetização de base pode ser estendida da vida acadêmica para a vida profissional, a falta de leitura desde infância, que pode ser uma das

conseqüências para a falta de letramento. Muitos profissionais são incapazes de entender e produzir textos na área que trabalha e isso se deve a falta de conhecimento especializado, principalmente do português. Lembrando que a questão da má formação no ensino de base não é regra, pois existem outros fatores que podem levar alguém a não escrever bem.

4.5 REFLEXOS DA EDUCAÇÃO NO MEIO EMPRESARIAL

A educação é um dos pilares da sociedade e em uma empresa não é diferente. Um trabalhador com formação educacional, teoricamente está mais preparado para criar, planejar e executar projetos, e para tornar a nossa sociedade um lugar melhor. Um profissional capacitado está mais qualificado para atingir as necessidades no meio empresarial, para ingressar no mundo do trabalho é necessária qualificação para enfrentar coisas novas (GRANDER, 20--).

As empresas têm visto a necessidade cada vez maior de se investir na educação empresarial para se manterem firme no mercado. Isso é embasado por argumentos como o maior comprometimento do colaborador que recebe capacitação adequada para o desempenho no trabalho além de maior alinhamento da equipe na busca pela conquista dos objetivos empresariais (CDL 2017).

A educação empresarial tem como objetivo criar um conjunto de ações bem trabalhadas, que se juntem às estratégias da empresa. Os colaboradores conseguem ter um conhecimento mais abrangente. Além de incentivá-los a inovar no ambiente de trabalho. A educação empresarial visa ainda oferecer um aprendizado sustentável, ou seja, cria um ambiente que vai além do burocrático. Dá espaço para que os colaboradores aprendam questões além de suas atividades rotineiras, como a capacitação de liderança, gestão de tempo, organização (EADBOX, 2017).

No contexto atual, em que o discurso hegemônico é o da valorização do homem, do "capital intelectual" (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), e da chamada "sociedade do conhecimento", é interessante analisar o papel da educação, desse modo a intenção das empresas é assumir um papel educacional que até então cabia ao Estado e às escolas, e, por outro, ouvir o trabalhador, "objeto" desse processo, com suas expectativas, seu real retorno.

A partir do ano 1980, as empresas começaram a organizar setores de recursos humanos, com intuito de proporcionar treinamento e desenvolvimento de seus funcionários, objetivando adaptá-los às mudanças técnicas, gerenciais e organizacionais. Outro momento em 1990 caracterizou-se por iniciativas da própria empresa, adotando escolas públicas, aproximando-se da comunidade (como o programa "amigos da escola", amplamente divulgado pela mídia) e também pela criação de escolas em seu interior, através da parceria com estados e municípios, contando com professores públicos para formar seus funcionários, como, por exemplo, o projeto "Escola na Fábrica" (QUARTIERO; BIANCHETTI, 2005).

Algumas empresas estão criando suas escolas e universidades – as chamadas "Universidades Corporativas", para garantir educação sob medida (MEISTER, 1999; EBOLI, 2004). Essa educação, segundo Santos (2004), não é proveniente do Estado financiador, as empresas querem determinar o modelo de educação, mas não querem arcar sozinhas com esse "investimento". As empresas querem que o Estado também pague por isso, e que seja diretamente por meio de Secretarias de Educação, por exemplo, com programas como o PROUNI – "Universidade para todos" – e por contrapartida fiscal.

A educação vai se desenvolvendo, através de situações presenciadas experiências vividas no decorrer da vida do indivíduo. No sentido técnico, a educação é um processo contínuo de desenvolvimento das faculdades físicas, intelectuais e morais do ser humano, com intuito de melhorar a integração do indivíduo na sociedade ou no seu grupo.

Segundo SANTOS (2014), "a escola é uma micro sociedade, e como conseqüência, carrega características do seu meio cultural (sociedade num todo). Isto é, com a sociedade imersa numa crise de valores - resultado direto do principal elo desestruturado que é o rompimento da família nuclear - pouco, ou quase nada, poderá ser feito com os estudantes gerados nesse meio

Com uma crise que ultrapassa os muros da escola, iniciando-se na base de todo o convívio social, estranho seria se a escola, que nada mais é do que uma parcela dessa sociedade, não adquirisse características hostis. Sendo assim, avaliarmos a crise dentro da escola sem levarmos em conta seu aspecto macro, não contribui para que tenhamos suporte teórico que ultrapasse o superficialismo analítico. Propor melhorias dentro das escolas, descartando a maior parte fracionária, não será o bastante para que não vejamos mais os diversos crimes, desrespeitos e outras atrocidades.

A empresa que preza pela educação para seus funcionários deve pedir auxílio profissional especializado no assunto. A implantação de um projeto educacional trará benefícios para os empregados e conseqüentemente para a empresa. O profissional passa a enxergar que a empresa acredita no seu potencial, sendo motivado pelo investimento que lhe é dado.

O reflexo da educação nas empresas é variado, entre eles o mais importante e mais observado pelos profissionais é a melhora do desempenho dos funcionários com o trabalho, provocando ganhos em produtividade que acaba por gerar até aumentos de lucros para a empresa.

De fato é imprescindível compreender que a Educação de Jovens e Adultos é uma modalidade de ensino muito importante que prima pelo sujeito, formando uma das políticas nacionais que favorecem a inclusão social, trazendo de volta para a escola jovens e adultos que em meio a dificuldades não tiveram a oportunidade de freqüentar uma escola de ensino regular. Contudo, é visto que, as oportunidades surgem de formas diferentes para pessoas de classes sociais distintas, nota-se que quanto menor o poder socioeconômico do indivíduo menor o nível de formação, e conseqüentemente tornam-se menores as oportunidades profissionais.

4.6 ANALFABETISMO DE JOVENS E ADULTOS NO BRASIL

Segundo o MEC (Ministério da educação) (2018), houve redução no nível o analfabetismo de jovens e adultos no Brasil. Passou de 11,5% em 2004 para 8,7% em 2012, na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (Pnad). A redução é mais intensa no Norte e Nordeste, onde se encontram os maiores índices de analfabetismo no país. Jovens entre 15 e 19 anos, a Pnad de 2012 apresentaram taxa de analfabetismo de 1,2%, inferior à média geral, o resultado demonstrou a efetividade das políticas em curso para a educação básica. Os dados ainda mostram que o número de analfabetos entre dez e 24 anos caíram 8% entre 2007 e 2008. A queda mais expressiva, de aproximadamente 10%, ocorreu no número de analfabetos entre crianças e adolescentes de dez a 14 anos.

O percentual de crianças e adolescentes analfabetos, entre dez e 14 anos, era de 3,1% em 2007 e passou para 2,8% em 2008. Os resultados mostram queda de 0,3 pontos percentual ou próxima a 10%. A taxa de analfabetismo se estabilizou para a faixa de 15 a 17 anos e entre 18 e 24 anos. No primeiro grupo, permaneceu em 1,7%. Entre 18 e 24 anos, a taxa de analfabetismo ficou estável em 2,2%.

O número de analfabetos na faixa de 25 anos ou mais subiu 1%, a taxa de analfabetos nessa faixa etária ficou em 10%. Segundo o ministro da educação, está caindo o número de analfabetos de 10 a 24 anos, por razões demográficas, era de se supor que o número tivesse caído, mas o número absoluto aumentou em 140 mil, concentrado na região Sudeste 100 mil dos 140 mil, este fato torna crível o aumento nesta faixa etária. Em 2018 o MEC mostrou que a taxa de indivíduos com analfabetismo no Brasil chegou em 6,9%, sendo menor nos estados do sul e sudeste com índice de 3,5% e maior nos estados do nordeste chegando a 13,9%.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que a alfabetização nas empresas, tem a finalidade de contribuir ativamente na estratégia da empresa. A qualificação e atualização dos funcionários é indispensável para a construção de uma empresa inovadora e em crescimento. Além de ajudar a manter os funcionários e empresas alinhados, a educação corporativa tem o papel de inserir outras pessoas para dentro da empresa.

Vimos também que a alfabetização tem fundamental importância na produtividade da empresa, pois a capacitação dos funcionários auxilia no desempenho e melhora o desenvolvimento na realização das atividades. As empresas que investem na alfabetização dos funcionários, desenvolve talentos humanos na Gestão dos Negócios, por meio da aprendizagem e gestão do conhecimento organizacional com foco na competitividade.

A alfabetização nas empresas, beneficia nos resultados da organização, tornando-a competitiva e em constante crescimento. Além disso, é uma prática importante para a gestão de pessoas e está aliada à gestão de conhecimento, orientada às metas e resultados da organização.

REFERÊNCIAS

Importância da alfabetização para os brasileiros. **Cursos IPED**. Disponível em: <<https://www.iped.com.br/materias/educacao-e-pedagogia/importancia-alfabetizacao-brasileiros.html>> Acesso em: 09 nov.2021

SILVA, Luciléia. A importância da boa escrita na vida profissional. **Administradores**, mar. 2016. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-boa-escrita-na-vida-profissional>>. Acesso em: 15 out.2021

LOVATO, Marcelo. Os reflexos da educação na sociedade contemporânea. **Portal Educação**. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/concursos/os-reflexos-da-educacao-na-sociedade-contemporanea/55987>>. Acesso em: 15 out. 2021

Taxa de analfabetismo no Brasil em 2018. **Gazeta do Povo**. Disponível em: <<https://infograficos.gazetadopovo.com.br/educacao/analfabetismo-no-brasil-em-2018/>> Acesso em: 15 out. 2021

BRASIL, Cristina Índio do. Analfabetismo no Brasil cai entre 2016 e 2018 de 7,2% para 6,8%. **Agência Brasil**. Disponível em <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2019-06/analfabetismo-no-brasil-cai-entre-2016-e-2018-de-72-para-68>>. Acesso em: 20 out. 2021

Senado aprova programa de alfabetização em empresas. **Folha Online**. Disponível em <http://www.administradores.com.br>> Acesso em 20 de Nov.2021.

COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

Maria Eduarda Souza da Silva¹, Adila Maia Santos².

Graduando do Curso de Pedagogia da Faculdade Multivix - Campus Serra

1. INTRODUÇÃO

1.1 JUSTIFICATIVA DO TEMA

Esse projeto aborda o comportamento humano nas organizações como método de estudo, com o intuito de enfatizar a importância da gestão de pessoas na organização, e como o seu gerenciamento é primordial para o desempenho dos colaboradores e para propiciar um ambiente favorável ao crescimento pessoal e organizacional.

O comportamento organizacional é o estudo dos indivíduos e grupos atuantes de uma dada organização ou empresa. Trata da influência das pessoas sobre a organização, bem como a influência dela sobre indivíduos e grupos. Discutindo a contínua interação entre indivíduos e grupos, as pessoas e as organizações se influenciando reciprocamente.

Neste sentido, busca-se a contribuição de psicólogos para entender o comportamento dos indivíduos, isto é, estudar e compreender dentro das organizações, os tipos de personalidades, atitudes, percepções, aprendizado, motivação, etc. Ao mesmo tempo em que se busca entender o comportamento e maneira de agir dos grupos dentro das organizações.

O estudo do comportamento humano nas organizações é de suma importância no mundo moderno porque todas as atividades de gestão e administração envolvem pessoas. Não é possível existir uma organização sem pessoas e quando essas se encontram, como nas organizações produtivas e econômicas, as reações ou comportamentos devem ser estudados para que se obtenha o melhor da relação entre elas.

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Enfatizar a importância da gestão de pessoas dentro das organizações, bem como os impactos desse gerenciamento no ambiente organizacional. O tema será abordado de forma clara e sucinta, apontando também práticas para que o papel de um bom gerenciamento de pessoas no âmbito organizacional seja desempenhado com o êxito desejado.

1.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

- Qual a importância do comportamento organizacional nas empresas?
- Quais os benefícios de se gerenciar o comportamento organizacional?
- De que forma o comportamento organizacional pode impactar nos resultados da organização?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo geral

Esse projeto tem como objetivo geral enfatizar a importância do gerenciamento do comportamento organizacional e como esse processo de gestão de pessoas é primordial e impactante na motivação dos colaboradores e para o desenvolvimento organizacional.

1.4.2 Objetivos específicos

- Conceituar comportamento humano nas organizações.
- Comentar sobre a relação do homem com o ambiente de trabalho.
- Falar sobre a motivação e quais os seus impactos dentro das organizações.
- Apontar práticas de gestão e manutenção da motivação no âmbito organizacional.
- Comentar sobre o papel da liderança nas organizações.

1.5 HIPÓTESES

Através desse estudo vamos apontar os impactos do gerenciamento de pessoas

nas organizações e como esse processo pode comprometer o desenvolvimento organizacional. Será enfatizada a importância de que se propicie ao colaborador condições de se atingir as suas metas pessoais e profissionais, dentro de um ambiente organizacional que promova o desempenho, o seu desenvolvimento e a motivação de pessoas, para que a empresa atinja seus objetivos, alcance sua visão e sua missão de futuro.

1.6 META

Esse estudo visa compreender alterações ou tendências de comportamento das pessoas dentro das organizações e, de tal forma, como estes fatores podem influenciar os resultados e desempenho das empresas.

1.7 METODOLOGIA

1.7.1 Classificação da pesquisa

A metodologia utilizada na construção do projeto apresentado foi o método exploratório, a partir de pesquisa bibliográfica na internet, através de artigos, impressos e sites que tratam sobre o tema.

1.7.2 Técnicas para coleta de dados

Através da palavra-chave comportamento humano nas organizações, foi possível ter acesso a vários sites onde foi possível realizar pesquisas relacionadas ao tema do projeto, voltado para o âmbito organizacional. Dessa forma, foi possível listar alguns sites para fonte de pesquisa e enriquecimento das informações prestadas.

1.7.3 Técnicas para coleta de dados

Para coleta de dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, tendo documentos, artigos e sites relacionados ao tema comportamento humanos nas organizações como fontes de pesquisa. Os documentos utilizados para objetos de pesquisa são de fontes primárias (documentos que ainda serão analisados para criar informações) e fontes secundárias (informações que já foram elaboradas). A coleta de dados foi realizada de forma contínua, conforme a pesquisa foi realizada, os eventos aqui foram registrados para enriquecimento e conclusão do projeto.

1.7.4 Caracterização da amostra pesquisada

A metodologia utilizada para o desenvolvimento desse projeto foi o método dedutivo, através de pesquisa bibliográfica exploratória em sites que tratam do tema comportamento humano nas organizações e que possuem assuntos relacionados ao objeto de pesquisa.

1.7.5 Instrumento para coleta de dados

Foram realizadas pesquisas em sites que abordassem o assunto comportamento humano nas organizações. Através do tema proposto para objeto de pesquisa, foi possível dar início ao projeto e dar embasamento ao que foi proposto, enfatizando a importância e os impactos da gestão do comportamento organizacional no ambiente de trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceituando comportamento humano nas organizações

Quando falamos em comportamento organizacional, estamos nos referindo ao comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. Segundo Robbins (2004), comportamento organizacional refere-se ao estudo sistemático das ações e atitudes das pessoas dentro das organizações.

Segundo Chiavenato (2005), o estudo do Comportamento Organizacional (CO), ao mesmo tempo em que investiga a influência das pessoas e dos grupos sobre a organização, estuda também o efeito da organização sobre o comportamento dos indivíduos e dos grupos que nela trabalham.

Para a compreensão das ações e atitudes das pessoas no ambiente organizacional, os estudiosos dessa área buscam conceitos e métodos das ciências comportamentais, tais como: psicologia, sociologia, ciência política e antropologia, dentre outras.

O comportamento organizacional é estudado em três níveis. Todo indivíduo chega à organização com suas expectativas, necessidades, valores etc.

Abaixo são apresentados os três níveis do comportamento organizacional:

- Comportamento micro-organizacional: o foco é o indivíduo e são estudadas as diferenças individuais, os processos de aprendizagem, a percepção e a motivação. Os processos de recursos humanos que incidem diretamente sobre os indivíduos são: seleção, avaliação de desempenho, atitudes no ambiente de trabalho (assuntos de administração de pessoas).
- Comportamento meso-organizacional (nível de grupos): estudo dos grupos, trabalho em equipe, comunicação, liderança, conflitos, estresse.
- Comportamento macro-organizacional (nível do sistema): envolve a cultura organizacional, a estrutura, a mudança e os efeitos das políticas de gestão de pessoas

2.2 O homem e a sua relação com o trabalho

Como seria o mundo sem o trabalho? Toledo (apud Jacques, 1988) nos diz que “o trabalho não se converte em trabalho propriamente humano a não ser quando começa a servir para a satisfação não só das necessidades físicas, e fatalmente circunscritas à vida animal, como também do ser social, que tende a conquistar e realizar plenamente a sua liberdade [...]”.

De acordo com Zavattaro (1999), o trabalho é essencialmente uma ação própria do homem, mediante a qual transforma e melhora os bens da natureza, com a qual vive historicamente em insubstituível relação. O primeiro fundamento do valor do trabalho é o próprio homem, o trabalho está em função do homem e não o homem em função do trabalho. O valor do trabalho não reside no fato de que se fazem coisas, mas em que coisas são feitas pelo homem e, portanto, as fontes de dignidade do trabalho devem ser buscadas, principalmente, não em sua dimensão objetiva, mas em sua dimensão subjetiva.

A nova relação entre o homem e o trabalho determina que este homem possua uma identidade e que responda por esta, que essa identidade leve-o a almejar e a responder às suas necessidades, principalmente em relação ao trabalho.

Segundo Bom Sucesso (2002, p. 12), a história de vida, as características pessoais, os valores, os anseios e expectativas configuram no nível individual uma forma de viver e de sentir, definindo fatores básicos para a satisfação. Mais que o trabalho em si, as expectativas individuais e as situações de vida específicas determina a percepção sobre o trabalho.

Freitas (1999, p. 80) destaca ainda que a empregabilidade é a capacidade de tornar-se necessário ou de possuir o conhecimento raro e reciclável que as empresas hoje necessitam. Mais que a profissão, valoriza-se um elenco de repertórios variados que habilitem o indivíduo a lidar com esse mundo complexo e mutável.

Esta é a relação entre a identidade e o homem no trabalho; a identidade dá ao indivíduo as armas para se impor, para se igualar, para se diferenciar e para assumir o seu papel no trabalho, na família, na sociedade, na vida.

A identidade é o conjunto de predicados, de significados que permite ao homem ver-se como homem e que permite que os outros também assim o vejam. A identidade é o diferencial que permite a ascensão ou a queda na vida do homem, seja no trabalho ou em qualquer outro aspecto. É o que permite ao homem mudar os compromissos, mudar suas características, renovar e buscar novas soluções, novas identidades para sobreviver a esta sociedade em constante evolução.

Segundo Chiavenato (2002), para que se estabeleça um processo de interação entre pessoas e organização, devemos ver:

- As pessoas como seres humanos – dotadas de personalidade própria, com uma história particular e diferenciada, possuidoras de conhecimentos, habilidades e capacidades para a adequada gestão dos recursos organizacionais.
- As pessoas como ativadoras inteligentes de recursos organizacionais – as pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização e não como meros recursos da organização.
- As pessoas como parceiras da organização – capazes de conduzi-la a excelência e ao sucesso.

2.3 MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Motivação é um conceito utilizado na área de Recursos Humanos e em outras áreas do conhecimento, como a Psicologia. Define um conjunto de processos internos de um indivíduo que o capacitam e assim, estimulam a realizar determinadas tarefas ou alcançar as metas que almeja.

Todas as pessoas são movidas por um propósito. E certamente, esse propósito geralmente está vinculado a uma recompensa. Recompensas satisfatórias movem as pessoas e as fazem batalhar para seu alcance utilizando um aparato de comportamentos que demonstram sua motivação.

Esses processos internos geralmente podem ser estimulados pelo próprio indivíduo ou por fatores externos. É o motivo que levará o sujeito à ação em busca do resultado.

Grandes corporações já se deram conta da importância da motivação no âmbito organizacional e investem muito para oferecer as melhores condições de trabalho possíveis, apostando no bem-estar e na qualidade de vida dos colaboradores.

Empresas que investem na motivação dos funcionários alcançam índices de crescimento e lucratividade muito maiores, uma vez que as organizações

dependem diretamente de profissionais engajados e dispostos para que o seu produto ou serviço tenha um alto padrão de qualidade.

2.4 IDENTIFICANDO DESEMPENHO, POTENCIAL E MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

O desempenho de um profissional está relacionado a diversos fatores. Muitas vezes, estes fatores são analisados dentro de avaliações de metas ou de competências. Assim, esses métodos de avaliação focam em características comportamentais e técnicas (competências) dos profissionais e na capacidade dos mesmos de desempenharem tarefas em um período de tempo (metas).

Essa avaliação, mais tradicional, é capaz de identificar onde o profissional está se desempenhando bem, quais são os pontos positivos e quais são os pontos que deve desenvolver tanto nas suas atitudes quanto no seu conhecimento técnico e qualificação para realizar as tarefas exigidas por sua área.

Porém, para, além disso, existem também outros dois importantes fatores que podem ser levados em conta em um processo global de Avaliação de Desempenho: o potencial deste profissional e a sua motivação.

Para analisar a motivação de um profissional, os fatores que englobam a dinâmica que impulsionam a mesma – Estimulação, Ação e Esforço, Movimento, Persistência e Recompensa – precisam ser considerados.

E isso se faz a partir de suas características de motivação intrínseca (o quanto as atividades realizadas estão gerando realização pessoal, quais as expectativas de carreira do profissional) ou extrínseca (reconhecimento do trabalho, recompensas, bônus, etc).

Dessa forma, essa análise pode servir como um complemento que justifique até mesmo resultados abaixo do esperado em uma avaliação de desempenho. Pois, quando um profissional trabalha desmotivado, não atinge o seu potencial e compromete de maneira significativa, o resultado do seu trabalho.

Um fator importante dentro dessa análise é a continuidade da motivação em cada atividade realizada. Afinal, a motivação não é uma constante. Ou seja, pode variar

de acordo com o momento no qual o profissional se encontra em sua vida pessoal e profissional.

Desta forma, Avaliações de Desempenho e Feedbacks contínuos tendem a evidenciar de maneira mais precisa. Quais são as lacunas motivacionais que podem estar impedindo o profissional de alcançar o seu potencial. A Matriz de Talentos e o PDI, a médio e longo prazo, também podem contribuir para o estímulo e desenvolvimento deste potencial.

2.5 AÇÕES PARA MANUTENÇÃO DA MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Como já falamos aqui, apesar da motivação ser algo interno do sujeito, é possível criar um ambiente organizacional que seja favorável a manutenção e até ao aumento da motivação dos colaboradores. No entanto, não existe uma receita de bolo para isso.

O setor de recursos humanos precisa conhecer o perfil de seus colaboradores, a cultura organizacional e até o negócio da empresa.

Dessa forma é possível propor ações que propiciem o aumento e manutenção da motivação no espaço de trabalho.

Importante deixar claro que toda ação é um investimento. Mas não necessariamente, um investimento financeiro, já que é possível criar situações simples no dia a dia que promovam em seus colaboradores o sentimento de pertencimento à organização e com isso o aumento da motivação.

Dentre as ações que interferem na motivação dos colaboradores, temos:

1 – Estabelecer um ambiente propício ao diálogo: uma empresa que valoriza a comunicação assertiva promove uma cultura de feedbacks constantes, contribui para o entendimento do papel do colaborador em seus processos, fazendo com que o mesmo se sinta motivado a alcançar seus resultados.

2 – Investir no desenvolvimento de pessoas: uma empresa que conta com

plano de carreira, programas de treinamento e desenvolvimento, cria em seus colaboradores um vínculo de confiança em relação ao seu futuro profissional, tornando-os mais engajados e motivados.

3 – Cultura organizacional que valoriza os 3 R's: respeito, recompensas e reconhecimento. Não basta investir em programas de capacitação, planos de carreira ou até mesmo no feedback, sem, no entanto, entender e reconhecer os esforços de seus colaboradores.

4 – Promover avaliações de desempenho: as avaliações de desempenho são excelentes ferramentas que permitem ao setor de recursos humanos acompanhar os resultados dos colaboradores e entender onde é preciso intervir para garantir que eles performem com excelência.

- Destacamos aqui algumas Empresas de grande porte que se preocupam com a motivação de seus colaboradores e como elas promovem esse engajamento na organização:

Coca-Cola

A cultura organizacional da Coca-Cola se baseia fortemente no bem-estar dos profissionais. Dentre seus pilares está a crença de que o sucesso da empresa depende diretamente de funcionários comprometidos e motivados.

Há na organização uma gratidão permanente pelo papel significativo dos empregados no alcance das metas corporativas.

O trabalho da empresa pelo engajamento de seus funcionários é feito por meio de excelentes benefícios.

O pacote de vantagens da empresa já é bem interessante por si só, e ainda somado com alguns recursos difíceis de encontrar em outras organizações. Dentre essas vantagens estão:

- Reembolso de matrícula. Um fundo financeiro para graduação renovável;
- Descontos para a compra de carros e serviço de limpeza à seco nas dependências da empresa.

Facebook

Dentre os diferenciais do pacote de benefícios oferecido por Mark Zuckerberg aos seus funcionários está a assistência médica e odontológica e seguro de vida. Além disso, a empresa reembolsa 50% da mensalidade da academia.

Para futuras mães, o Facebook oferece quatro meses de licença-maternidade e uma verba adicional de 4 mil dólares para despesas de adoção.

Os colaboradores com filhos até 5 anos de idade têm direito a 3 mil dólares anuais para cobrir gastos com babás.

DreamWorks

A DreamWork oferece diversos benefícios não monetários, mas que impactam na qualidade de vida dos funcionários.

- Podemos citar alguns, como:
- Aulas de exercícios físicos;
- Estações de trabalho personalizadas
- Smoothies;
- E iniciativas voltadas para o engajamento.

Essas atividades não são vistas como distração. A empresa entende que durante a realização de grandes projetos, é natural que em alguns momentos as pessoas percam um pouco da energia e da motivação.

Tais intervenções ajudam a retomar a concentração e fazem o trabalho fluir melhor, mesmo com pequenas mudanças na rotina.

Google

Em todos os escritórios do Google espalhados pelo mundo, os funcionários seguem horários flexíveis de trabalho. Isso se dá graças à crença da empresa na

liberdade e na responsabilidade das pessoas.

Um dos pontos mais marcantes do Google é a administração por metas e não por processos. Assim, os próprios colaboradores definem como vão alcançar seus objetivos e gerir a carreira, mantendo a sua identidade e maneira de trabalhar.

L'Oréal

A maior oportunidade de engajamento dos funcionários está logo nos primeiros meses de contratação. A L'Oréal usa esse recurso como nenhuma outra empresa e conhece o impacto desse fator no atendimento aos clientes.

Após mudanças em prol do envolvimento maior dos seus colaboradores, a empresa notou que a fidelidade dos consumidores aos produtos da marca aumentou em cerca de 50%.

Por isso, a organização sabe da importância de trabalhar a retenção de seus funcionários. Mesmo que para isso sejam necessários investimentos mais altos.

Dentre as estratégias usadas, está a implementação de um aplicativo chamado "Fit", que pretende auxiliar o processo de integração dos profissionais recém-contratados.

O recurso alcança até 10.000 novas contratações por ano e está disponível em 11 idiomas. A ferramenta ajuda os funcionários a conhecerem a cultura e normas da empresa, completando as "missões" na vida real.

2.6 O LÍDER E O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

A liderança está intimamente relacionada com as competências de comunicação e de transmissão de ideias. O comportamento dos sujeitos implica que o líder adote um estilo de liderança específico adequado às características desse grupo.

Trata-se de um fenômeno de influência interpessoal exercida em determinada situação através do processo de comunicação humana, com vista à comunicação de determinados objetivos (CHIAVENATO, 2005 p.183).

Pelo processo de influência, o líder pode alterar o comportamento dos sujeitos, de

modo intencional, através das estratégias que utiliza para impor o seu domínio. É importante que o líder se relacione com todos os elementos do grupo que lidera.

O comportamento de liderança engloba diversas funções relacionadas com o estruturar, distribuir funções, orientar, coordenar, controlar, motivar, elogiar, punir, reforçar, contudo, o fundamental baseia-se no direcionar o grupo para metas específicas.

A tarefa mais fundamental para um líder é desenvolver uma ideia clara de quem é ele, qual a sua posição, e usar esta percepção para identificar os problemas do seu setor de modo a resolvê-los.

Para Parreira (2000), liderança é um processo de influência e de desempenho de uma função grupal orientada para a consecução de resultados, aceites pelos membros dos grupos. Liderar é pilotar a equipe, o grupo, a reunião; é prever, decidir e organizar.

É uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Os elementos que caracterizam são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar (CHIAVENATO, 2004, p. 112).

É tarefa fundamental para um líder desenvolver uma ideia clara de quem é ele, qual a sua posição, e usar esta percepção para identificar os problemas do seu setor de modo a resolvê-los.

Segundo Sampaio (2004), liderança surge como um fator interpessoal de influência, isto é, surge como uma competência em transformar o conhecimento em ação, resultando num índice desejado de desempenho. Segundo o mesmo autor, a liderança é encarada como um fenómeno social e que ocorre apenas em grupos sociais. É também vista como uma qualidade social, isto é, como um conjunto de traços de personalidade que fazem do indivíduo um líder, tendo em conta esses mesmos traços e características da situação na qual o indivíduo se encontra.

Nesta óptica, a liderança é um processo contínuo de escolhas que permitem à

organização atingir os seus objetivos, em um ambiente interno e externo hostil e em constante mutação; mostrando a importância de atender ao modo como o líder é visto pelos outros na sua função de liderar, bem como atender à percepção que o próprio líder tem acerca do modo como utiliza a sua liderança. O líder deve avaliar o seu próprio estilo, auto-percepcionar-se, ser autocrítico e questionar-se.

2.7 O PAPEL DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Ao se considerar a liderança uma habilidade fica clara a possibilidade de seu desenvolvimento e/ou seu aperfeiçoamento. Para que isso aconteça, no entanto, é preciso que o indivíduo tenha consciência das habilidades que possui e de seus déficits. Respeito pelas diferenças (seja de cultura, costumes etc.).

Sabe-se que a habilidade de liderança está presente em qualquer relação entre duas ou mais pessoas. A possibilidade de se conhecer o estilo de liderança das pessoas fornece aos indivíduos uma maior compreensão acerca do funcionamento das relações estabelecidas, minimizando de certo modo os conflitos interpessoais.

O líder deve identificar a maturidade de trabalho e psicológica do colaborador. A maturidade com relação ao trabalho está relacionada com a capacidade técnica, conhecimento, experiência, e a maturidade psicológica estão relacionados à disposição, motivação e comprometimento para a realização do seu trabalho. O líder de sucesso percebe de forma dinâmica as diferentes necessidades de seus colaboradores atuando de forma diferenciada em situações específicas, aliado ao fato dele perceber as suas limitações com relação ao seu gerenciamento buscando de forma contínua o seu aperfeiçoamento técnico e pessoal.

Assim, pode-se afirmar que líderes e liderados são responsáveis pelo tipo de relações estabelecidas nas organizações pela maneira que agem e pelos comportamentos, valores e ideologias que adotam. Desta maneira, cabe ressaltar, que não existe um estilo de liderança ideal para toda e qualquer situação. O indivíduo deve avaliar o momento e o comportamento a ser adotado. Não existe um tipo de poder somente, é preciso sempre adequar personalidades, estilos e situações, para isso há a necessidade de líderes flexíveis, criativos, inovadores e, principalmente, dispostos a realizarem constantemente o aprendizado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o que foi proposto no objeto de estudo, utilizando como

embasamento fontes de pesquisa para conclusão do projeto, tem-se a gestão de pessoas como instrumento crucial no favorecimento do desenvolvimento organizacional. Podemos dizer que uma organização que faz uso de uma boa gestão de pessoas atinge mais rapidamente seus objetivos, pois com a estruturação de uma área focada neste fim, seus colaboradores tornam-se mais satisfeitos e cômicos de suas responsabilidades. O colaborador mais integrado ao ambiente de trabalho é por consequência um colaborador mais feliz e engajado nos objetivos da empresa.

Falamos também sobre a motivação dos colaboradores na organização, e como isso pode ter por consequência o comprometimento nos resultados e no desenvolvimento organizacional. Podemos assim dizer que, manter uma equipe motivada tem um resultado exponencial para a organização. Colaboradores motivados tendem a se comprometer com o resultado individual e coletivo. Assim, trabalham melhor em equipe, abraçam os valores da organização e se empenham para o crescimento pessoal e da organização.

Por fim, enfatizamos a importância da liderança nas organizações, no sentido de acompanhar, dar direcionamento, suporte e perceber as necessidades dos seus colaboradores. O líder tem papel atuante imprescindível no gerenciamento do comportamento organizacional junto aos indivíduos ou grupo de pessoas para se favorecer um ambiente de trabalho que propicie ao seu colaborador: autonomia, segurança, motivação e comprometimento na realização das suas atividades. O líder de sucesso presente nesse projeto atua de forma diferenciada em situações específicas, buscando continuamente o seu aperfeiçoamento técnico e pessoal, de forma que, esse também será o seu norte no gerenciamento e na busca dos resultados almejados para a equipe e organização.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Leonor Cordeiro. **Comportamento Humano nas Organizações**. Editora Sol, p. 13.

BRANDÃO, Leonor Cordeiro. **Comportamento Humano nas Organizações**. Editora Sol, p. 20.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. São

Paulo: Atlas, 2004. GIL, A. C. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.

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

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa: Pessoas, organizações e sistemas**. São Paulo: Editora Atlas, p. 207. 1989

SAMPAIO, Armindo. **Comportamento e Cultura Organizacional**. Lisboa, Edital, 2004.

Acesso na Web:

<https://sertms.com/blog/motivacao/>

<https://aspectum.com.br/blog/perguntas-e-respostas-sobre-comportamento-organizacional>

<https://blog.smartleader.com.br/motivacao-no-ambiente-de-trabalho-5-dicas-para-novas-geracoes/>

<https://www.ibccoaching.com.br/portal/desenvolvimento-de-lideranca/o-trabalho-dignifica-o-homem/>

http://revista.oswaldocruz.br/content/pdf/pollyana_mara_silva_e_silva.pdf

<https://xerpay.com.br/blog/empresas-que-investem-na-motivacao-dos-funcionarios/>

INFLUÊNCIAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO COMPORTAMENTO HUMANO

Daniela Duarte Rodrigues¹,

Graduando do Curso de Administração da Faculdade Multivix - Campus Serra

1. INTRODUÇÃO

Este projeto foi elaborado a partir da necessidade de se trabalhar com o tema “Comportamento Humano nas Organizações”, com o intuito de ampliar os conhecimentos acerca de como o comportamento pode interferir na produtividade dos colaboradores de uma organização. Reconhecer a importância do estudo e gerenciamento desse comportamento direciona a organização para maior alcance de resultados. Cada colaborador em uma empresa se comporta de maneira individual e entender o indivíduo ajuda o gestor a entender o grupo e por conseguinte a organização como um todo e buscar as melhores formas de gerenciar e modificar o comportamento organizacional orientando-o para cumprir com os objetivos organizacionais.

Cabe ressaltar que estar alinhado à cultura organizacional da empresa é essencial para se adaptar dentro da organização, portanto torna-se necessário entender a seguinte questão que orienta essa pesquisa bibliográfica: Como a cultura organizacional pode ser utilizada para moldar o comportamento dos colaboradores e impactar de maneira positiva no desempenho organizacional? Portanto, a cultura organizacional orienta o comportamento das pessoas nas organizações e é essencial para o colaborador estar alinhado à essa cultura para atender as expectativas da organização.

1.1 OBJETIVOS

Objetivo geral :

- Refletir os impactos do comportamento humano nos resultados da organização.
- Reconhecer o impacto da cultura organizacional no comportamento das

pessoas.

Objetivos específicos:

- Definir comportamento humano nas organizações;
- Explicar a finalidade do comportamento humano nas organizações;
- Demonstrar a importância do comportamento humano nas organizações;
- Analisar o impacto do comportamento das pessoas no desempenho organizacional.

1.2 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa empregada é de cunho bibliográfico, para tanto, foi realizado um intenso estudo, por meio de leituras em sites da internet e livros disponibilizados pelo site “Minha Biblioteca” para a realização do projeto de pesquisa. Foi verificada a abordagem de vários autores até chegar ao consenso de como o comportamento humano afeta no desenvolvimento e nos resultados obtidos pela organização.

2. CONCEITUANDO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

As organizações e pessoas são dotadas de expectativas. Enquanto as organizações buscam excelência no atendimento para gerar satisfação aos seus clientes, visam maximizar seus lucros, produtividade, eficiência, melhorar seu relacionamento com os *stakeholders* etc. As pessoas buscam sobretudo realização pessoal, satisfação de suas necessidades básicas, como alimentação, moradia, lazer entre outras necessidades que variam de pessoa para pessoa. Cada uma delas possui características próprias e distintas que as distinguem das demais. Cada indivíduo possui um comportamento específico ou particular, porém quando expostos em grupos tendem a adquirir os comportamentos e hábitos daquele grupo para adequar-se ou mesmo ser aceito pelas pessoas que dele pertencem. E os grupos por sua vez, são orientados a se comportar conforme as normas e valores da organização.

Chiavenato (2020) destaca a importância de olhar para as pessoas como pessoas,

não como apenas meros recursos que fazem parte da estrutura da organização. E esse mesmo autor aponta que é essencial entender como os colaboradores se comportam nas organizações e buscar explicar o porquê eles se comportam de determinada maneira.

Para melhor entendimento do tema em abordagem, é necessário definir o que é o comportamento dentro das organizações e entender de que forma ele afeta o desempenho das atividades que precisam ser realizadas para atingir os objetivos propostos pelo nível estratégico da organização.

De acordo com Banov (2019),

"comportamento organizacional se refere ao estudo do comportamento da pessoa, do grupo e da organização com o objetivo de melhorar o desempenho organizacional." (BANOV, p. 4, 2019)

McShane e Von Glinow (2014) por sua vez definem o comportamento organizacional como:

"...o estudo do que as pessoas pensam, sentem e fazem dentro das organizações. Ele envolve a análise dos comportamentos, decisões, percepções e respostas emocionais dos funcionários." (MCSHANE e VON GLINOW, 2014, p.2)

Analisando os conceitos apresentados, Banov (2019) afirma que o estudo desse comportamento tem como perspectiva utilizar esse conhecimento para benefício das atividades de uma organização. Através desse conhecimento os gestores são capazes de orientar o comportamento das pessoas para maximizar os resultados. Sendo assim, o comportamento organizacional é a forma como os colaboradores agem dentro das organizações e como isso afeta nos resultados.

McShane e Von Glinow (2014) envolvem os aspectos desse estudo, ou seja, o que é analisado no estudo do comportamento organizacional.

Os estudos sobre o comportamento organizacional objetivam maximizar o desempenho das pessoas no ambiente de trabalho. A compreensão desse

comportamento é capaz de identificar o que motiva cada indivíduo em uma organização. As empresas dependem das pessoas para alcançar seus resultados futuros, sendo necessária a cooperação de cada indivíduo para produzir seus bens e serviços. Tudo o que as pessoas fazem nas organizações refletem na qualidade, agilidade e entrega do produto e nos serviços prestados aos clientes.

O comportamento organizacional é um campo vasto de estudos, pois compreende uma gama de assuntos em três níveis de comportamento. Cada um desses níveis possui foco em campos de estudos específicos.

Esses três níveis são segundo, Robbins (2010) et. al:

- Micro-organizacional: Tem como foco de estudo o comportamento individual de cada colaborador. Seu estudo explora variáveis comportamentais individuais, como personalidade, emoções, motivação, satisfação no trabalho, entre outros. É importante reconhecer que conforme cita Robbins, Judge e Sobral (2010) essas variáveis podem interferir nas atividades da empresa. Ele cita como exemplo, o estado emocional do colaborador que pode interferir diretamente no atendimento ao cliente. Isso quer dizer que as emoções do colaborador podem ser transferidas para o cliente, sejam elas, positivas ou negativas. (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010, p.111)
- Meso-organizacional: O foco de estudo está nos grupos. Banov (2019) destaca que um grupo não é apenas a junção de pessoas em busca de um objetivo, pois para se caracterizar como grupo, essas pessoas precisam reconhecer a importância uma das outras para que determinado objetivo seja alcançado. (BANOV, 2019, p.106). São variáveis do nível meso-organizacional, o desempenho do grupo, divisão do trabalho, conflitos, liderança entre outros tópicos.
- Macro-organizacional: A preocupação desse nível é da organização como um todo. Segundo Vecchio (2008) são variáveis deste estudo "a cultura, o clima, o desenho e o desenvolvimento organizacional." (VECCHIO, 2008,

p.15)

3. A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO E ESTUDO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Estudar o comportamento organizacional implica em entender como tornar as pessoas mais eficazes através do controle de seu comportamento, modificando e moldando conforme os objetivos esperados para o máximo desempenho organizacional.

Vecchio (2008) em sua literatura destaca a importância do estudo do comportamento organizacional para o desenvolvimento profissional e torna-se ainda mais importante

para gestores que precisarão administrar esse comportamento em prol dos resultados, porém conhecer e estudar comportamento organizacional é imprescindível independentemente do cargo ocupado na organização. (VECCHIO, 2008, p. 11)

Wagner e Hollenbeck (2012) determinam o

"comportamento organizacional como um campo de estudo voltado a prever, explicar, entender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas."
(WAGNER e HOLLENBECK, 2012, p.17)

Nesse sentido é notório pontuar que o comportamento das pessoas pode ser moldado ou sofrer mudanças para que os objetivos estratégicos sejam atingidos. Dito isto, o gestor precisa fazer uma análise do que é esse comportamento, como ele se manifesta, entender o porquê, prever e encontrar meios de monitorá-lo. Robbins (2006) reconhece que os comportamentos desejados para se atingir os objetivos organizacionais podem ser aprendidos pelos colaboradores. (ROBBINS, 2006, p.47)

McShane e Von Glinow (2014) reconhecem que o estudo do comportamento organizacional é relevante para a "saúde financeira da empresa". (MCSHANE e VON GLINOW, 2014, p. 4)

A motivação e satisfação no ambiente de trabalho são determinantes do comportamento dos funcionários, que podem ser negativos ou positivos. Estudar o comportamento organizacional permite ao gestor desenvolver estratégias para motivar, melhorar o clima da organização, alinhar o comportamento dos colaboradores com a cultura organizacional, entre outros inúmeros benefícios que fazem com que a qualidade de trabalho melhore gerando assim resultados positivos.

O comportamento negativo geralmente vem acompanhado de alguma frustração ou insatisfação do colaborador, se não for eliminado pode tornar-se um problema capaz de criar conflitos desnecessários prejudicando o andamento das atividades empresariais.

O comportamento positivo por sua vez é capaz de gerar vantagem competitiva para a empresa frente aos seus concorrentes. Observar os desvios de comportamento dos colaboradores permite ao gestor analisar o que está errado e o que pode ser corrigido no ambiente organizacional.

É importante enfatizar que tanto as organizações quanto as pessoas dependem umas das outras para atingir seus objetivos. Empresas que se importam com as pessoas e procuram entender seu comportamento tendem a reter mais talentos. E esses talentos geram vantagem para a empresa.

Atualmente busca-se por vantagens competitivas que coloquem a organização à frente dos seus concorrentes, e o comportamento das pessoas não pode ser ignorado nessas condições, uma vez que praticamente todas as atividades dependem de sua colaboração e força de trabalho.

O comportamento dos colaboradores interfere diretamente na qualidade dos bens produzidos e serviços prestados por uma empresa. Conflitos em grupos de trabalho podem prejudicar as vendas, em uma equipe do setor de vendas, por exemplo, e o gestor precisa estar atento para identificar e eliminar comportamentos que em nada irão agregar nos resultados e manter os grupos em sinergia.

Cabe pontuar que para que os colaboradores alinhem seu comportamento ao

desejado pela organização é necessário que haja motivação para tal realização. As pessoas se diferem umas das outras em hábitos, comportamentos, desejos e necessidades, que podem ser mutáveis conforme com o passar do tempo. Lacombe (2008) reconhece que a motivação é individual em cada pessoa e os gestores precisam considerar essas diferenças. (LACOMBE, 2008, p.68)

4. CULTURA ORGANIZACIONAL

Toda empresa possui sua respectiva cultura organizacional. É de suma importância entender como a cultura organizacional é capaz de interferir no comportamento das pessoas, uma vez que ela terá um impacto direto na maneira como os colaboradores se comportam e será determinante para sua adequação na organização. A cultura organizacional permite aos colaboradores da empresa ter um norte para guiar o seu comportamento e atitudes de maneira positiva e alinhada a atender os objetivos propostos pela organização.

Chiavenato (2020) cita em sua literatura que participar de uma organização implica em:

"Viver em uma organização, trabalhar nela, atuar em suas atividades, desenvolver carreira nela é participar intimamente de sua cultura organizacional."
(CHIAVENATO, 2020, p. 75)

No momento em que um colaborador é admitido no quadro de funcionários de uma empresa ele precisa passar por um processo de integração na organização. É nesse processo que ele tem contato com a cultura organizacional e é essencial assimilar essa cultura. Os objetivos, normas, atitudes e comportamentos que se espera do colaborador serão informados na integração deste na empresa. Nesse sentido percebe-se que o novo colaborador precisa moldar seu comportamento de acordo com a cultura da empresa em que está inserido. (LACOMBE e HEILBORN, 2008, p.262)

Para Chiavenato (2020) cultura organizacional refere-se a nada mais do que as normas informais que regem a organização, responsáveis por direcionar o comportamento dos colaboradores para o cumprimento dos objetivos da organização.

Banov (2019) entretanto afirma que:

"A cultura organizacional compõe-se de um conjunto de normas, regras, crenças e valores que determinam como uma empresa é e como funciona, mostrando como cada integrante da organização deve se comportar, apontando uma maneira de ser e de se fazer; define o envolvimento dos seus membros e cria um sistema de interações."
(BANOV, 2019, p. 193)

A cultura organizacional pode ser percebida nas normas de comportamento dos colaboradores da empresa, de acordo com essa mesma autora. Toda a empresa possui sua própria cultura organizacional, cabe aos colaboradores se adaptar às normas de comportamento impostas por ela, visando alinhar seus objetivos pessoais com os organizacionais. Quando um colaborador não consegue se adaptar à cultura da empresa, costuma procurar outra empresa que tenha valores e comportamento semelhante ao seu.

Sabendo que o comportamento dentro das organizações pode impactar os resultados de forma positiva ou negativa, todo gestor ou líder precisa incentivar positivamente por meio de sua influência.

Lacombe e Heilborn (2013) definem liderar como:

"...conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações para atingir metas de interesse comum desse grupo..." (LACOMBE e HEILBORN, 2013, p.349)

Um líder eficaz entende a importância de não somente comunicar a cultura organizacional, mas também mostrar que faz parte daquilo que dissemina na organização. Sua forma de agir e se comportar precisa ser condizente com a mensagem que se quer passar para os colaboradores, pois eles moldaram seu comportamento conforme o exemplo do líder.

5. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NA NETFLIX

A Netflix é uma empresa de serviços de transmissão de online (streaming), segundo consta na sua página oficial. Ela disponibiliza em seu catálogo séries

originais, filmes, realities entre outras variedades de programas, além de suas produções a empresa é famosa por sua cultura organizacional, onde as próprias experiências vividas por seus colaboradores vão construindo-a aos poucos.

Por meio de seus valores, a Netflix orienta o comportamento das pessoas para o desempenho máximo. Os valores que a organização almeja e os que são praticados pelos indivíduos necessitam estar em consonância. A Netflix avalia cada um dos valores estimados pela empresa para orientar o comportamento dos indivíduos. É importante ressaltar que a Netflix preza pela valorização de seus colaboradores.

Mayer e Hastings (2020) afirmam em sua obra que os comportamentos individuais influenciam os comportamentos em níveis grupais. A Netflix contrata apenas colaboradores comprometidos e com melhor desempenho desde o nível operacional até o mais alto nível da organização, ou seja, seu foco é encontrar talentos no mercado e trazê-los para o seu time de colaboradores, oferecendo os melhores salários.

Segundo esses mesmos autores, os talentos contratados pela Netflix têm melhor desempenho e rapidez, fator que aumenta a motivação e a satisfação dos colaboradores. Esse alinhamento de objetivos é crucial para que ambas as partes obtenham resultados satisfatórios. Contratar talentos, faz com que a organização tenha um diferencial competitivo em relação às demais.

Robbins, Judge e Sobral (2010) definem desvio de comportamento no ambiente de trabalho como:

"... o comportamento que viola as normas importantes da organização e, ao fazê-lo, ameaça tanto o próprio bem-estar como o de seus membros. (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010, p.25)

Os gestores são orientados a demitir funcionários com comportamentos indesejados, na Netflix. Geralmente funcionários com desvios de comportamento são aqueles que por algum motivo não conseguem se adaptar à cultura da organização.

Os funcionários são orientados a dar *feedbacks* sobre os comportamentos individuais de seus colegas de trabalho. Fornecer *feedback* é importante, pois é capaz de moldar comportamentos muito mais alinhados com a cultura da empresa e propor melhorias que ajudem o grupo a alcançar melhores resultados.

Robbins, Judge e Sobral (2010) afirmam que:

"As pessoas trabalham melhor quando recebem feedback com relação a seu progresso, pois isso as ajuda a perceber as discrepâncias entre o que fizeram e o que precisavam ser realizados para alcançar o objetivo."
(ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010, p. 206)

Segundo Mayer e Hastings (2020 p. 66) "o feedback deve ter um intuito construtivo." Consoante a um dos valores da Netflix, que é a sinceridade, é importante que o *feedback* sobre a mudança ou correção do comportamento do colaborador exponha de que maneira podem contribuir com os objetivos e expectativas da empresa.

Conforme Lacombe e Heilborn (2008) liderar significa:

"...conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações para atingir metas de interesse comum desse grupo..." (LACOMBE e HEILBORN, 2008, p.349)

É destacada a importância da liderança para modificar e influenciar os comportamentos na empresa, os gestores conversam com os colaboradores sobre os comportamentos que são ou não aceitáveis e além de tudo eles se comportam da maneira como desejam que os demais se comportem. Cabe ressaltar que a comunicação é uma parte do processo de gerenciar comportamentos, as pessoas tendem a mudar quando são notificadas sobre os seus respectivos comportamentos e como eles impactam nos resultados. A Netflix é uma empresa que consegue alinhar seus objetivos com os dos seus colaboradores, utilizando-se do diálogo e correção de comportamentos que não agregam para a organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante o exposto, é possível concluir que o comportamento organizacional não deve ser ignorado pelas empresas que desejam conquistar novos mercados e clientes, cada colaborador deve trabalhar com seus comportamentos orientados para a busca e alcance de resultados tanto individuais quanto organizacionais. Estudar o comportamento das pessoas implica entender o que as motivam a cooperar com a organização. A cultura organizacional é a principal maneira pela qual elas poderão se orientar, atendendo assim as expectativas que se espera delas. É crucial para toda organização formada por um conjunto de pessoas que decidem cooperar entre si para atingir um objetivo, que se entenda, explique e gerencie o comportamento de seus participantes, uma vez que ele é responsável pela qualidade dos serviços que serão entregues ao consumidor final.

REFERÊNCIAS

C.I. **Gestão de Pessoas - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano**. Grupo GEN, 2020. 9788597024074. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024074/>. Acesso em: 09 Nov 2021

Hastings, Reed. **A Regra é Não Ter Regras: A Netflix e a Cultura da Reinvenção**. 1ª edição, Editora Intrínseca, 2020. <https://bityli.com/qJ2dmP>

<https://jobs.netflix.com/culture?lang=Portugu%C3%AAAs> Acesso em: 09 Nov 2021.

Lacombe, F.J., M. **Comportamento organizacional - Série Fácil**. 1ª edição: Editora Saraiva, 2008. 9788502183575. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502183575/>. Acesso em: 09 Nov 2021

Lacombe, Francisco. Heilborn, Gilberto. **Administração: Princípios e Tendências**. 2ª edição. Editora Saraiva, 2013.

Marques, J. C. **Comportamento Organizacional**. Cengage Learning Brasil, 2015. 9788522122660. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122660/>. Acesso em: 09 Nov 2021

MCSHANE, S.L.; GLINOW, M.A.V. **Comportamento Organizacional**. Grupo A, 2014. 9788580554045. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580554045/>. Acesso em: 12 Nov 2021

Regina, B. M. **Comportamento Organizacional - Melhorando o Desempenho e o Comprometimento no Trabalho.**: Grupo GEN, 2019. 9788597019995. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597019995/>. Acesso em: 09 Nov 2021

Robbins, P. Stephen, Judge, A. Timothy, Sobral, Filipe. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro.** 14ª Edição. Editora Pearson Universidades, 2010.

Robbins, P. Stephen. **Comportamento Organizacional.** 11ª Edição Editora Pearson, 2006.

Wagner III, John A. Hollenbeck, John R. **Comportamento Organizacional - Criando vantagem competitiva.** Editora Saraiva, 2012.

O CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA AO DESENVOLVIMENTO DOS NEGÓCIOS: O COMPORTAMENTO DAS EMPRESAS ANTES E DURANTE A PANDEMIA DO COVID-19 COM FOCO EM SERRALHERIA.

Lara Schellmann Pinto¹,

Graduando do Curso de Pedagogia da Faculdade Multivix - Campus de Serra

1. INTRODUÇÃO

O clima organizacional condiz com o conjunto de fatores mensuráveis a respeito do ambiente de trabalho em um negócio qualquer, o qual tem sido alvo de inúmeras discussões dado o fato dos impactos que ele gera ao alcance do sucesso pretendido, e que dizem respeito ao comportamento do quadro funcional inserido no âmbito ocupacional de uma organização.

Neste contexto, para além da série de condicionantes já existentes que englobam a estruturação do clima organizacional, a pandemia do COVID-19 trouxe uma série de impactos socioeconômicos os quais tomaram base também nas questões trabalhistas, e assim, modificaram de forma muito expressiva e preocupante, a questão comportamental de funcionários, dos negócios e das empresas afetando diretamente o clima organizacional.

A partir desta realidade, este estudo com a premissa de apresentar e desenvolver-se à disciplina de estágio do curso de administração desta instituição acadêmica, também impactado pela referida pandemia, tratou de evidenciar as características do clima organizacional antes e durante o período pandêmico, tendo em vista a impossibilidade de se executar o estágio de forma presencial.

Sendo assim, fez-se por meio de uma revisão de literatura sobre a temática proposta em adendo a execução de uma pesquisa aplicada direcionada por meio de um questionário voltado ao segmento da serralheria, dado o fato de que um dos seus integrantes trabalha efetivamente neste setor, podendo então oportunizar respostas adequáveis ao que se pretende

1.1. JUSTIFICATIVA DO TEMA

O ambiente de trabalho sempre foi alvo de estudos tendo em vista que envolve uma série de aspectos positivos e negativos capazes de influenciar o sucesso de um negócio, os quais se fundamentam em fatores organizacionais internos e externos, como também pertinentes à subjetividade de cada componente do seu quadro funcional.

Diante do que se nota nos campos científicos, publicitários e jornalísticos, a empresa que mantém seu clima organizacional em níveis suficientemente capazes de motivar seus colaboradores e com isso, promover produtos e serviços de qualidade, inseridos nos conceitos de sustentabilidade, responsabilidade social e inovação tecnológica, conseguem auferir sucessos financeiros, alavancando a imagem de suas marcas, promovendo maior respeitabilidade e longevidade aos seus empreendimentos.

Logo, justifica-se a escolha do tema pelo fato de se tratar de um assunto vanguardista, o qual foi potencialmente afetado pelas consequências da pandemia do Covid-19, resultando em agravos críticos à socioeconomia global, e para tanto, torna-se relevante ao aprofundamento de futuros profissionais da administração.

Compreende-se que o tema é importante pois além de fornecer ganhos acadêmicos aos seus pesquisadores, engloba-se também como um assunto de ordem social, portanto, valoriza a leitura a respeito de algo inerente a sociedade como um todo, podendo inclusive servir de base para estudos futuros neste universo.

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

A temática escolhida engloba o fenômeno do clima organizacional e sua relevância à obtenção de sucesso das empresas, o qual foi diretamente impactado pelas consequências da pandemia do COVID-19 a partir de 2020, perpetuando-se no corrente ano. Assim, este estudo se limitou aos assuntos clima organizacional e pandemia do COVID-19.

1.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA/HIPÓTESE

Tomando-se como base a importância do clima organizacional ao sucesso de um negócio, como também, os impactos que a pandemia do COVID-19 trouxe às empresas em diversos contextos, fundamentando-se na proposta de se ampliar os conhecimentos sobre estes e suas relações, este estudo estabeleceu como seu elemento diretriz o seguinte problema de pesquisa: Como se estabelece o comportamento de um negócio a partir do clima organizacional e como esse foi afetado pela pandemia do COVID-19?

Como hipóteses a estes questionamentos, pode-se afirmar de antemão, que um bom ambiente sempre favorece qualquer coisa, o que no trabalho é essencial para que as atividades possam fluir de forma dinâmica ao atendimento de metas e objetivos. A partir disto, também é óbvio, que o ambiente organizacional é edificado de forma gradual, temporal e com base em fatores intrínsecos e extrínsecos tanto à cultura da empresa, quanto ao de seu quadro funcional dando forma ao clima como um todo, e assim considera aspectos como infraestrutura, segurança, valorização, limpeza, dentre outros.

No que se refere aos impactos da pandemia do COVID-19, hipoteticamente respondendo-se à questão norteadora, também se faz possível afirmar que o medo, a insegurança, o desconhecido são fatores que afetam o psicológico de qualquer pessoa, claro que em divergentes níveis, mas que são capazes de alterar comportamentos. Portanto, diante de uma crise sanitária, política e econômica desconhecida pela maior parte da população contemporânea, é passível afirmar-se que o clima organizacional das empresas tenha sido afetado.

Pessoas temem a contaminação, as dificuldades ao tratamento paliativo, à necessidade de internações em momentos em que a saúde pública e privada no país está no limite, a crise econômica que vêm promovendo o desemprego, as falências das empresas, a diminuição de suas condições sociais, a vulnerabilidade social que trouxe maior violência, a fome, as questões sanitárias, a falta de emprego e de oportunidades no mercado de trabalho, as lacunas na educação, dentre outras tantas, que impactam o desenvolvimento da nação como um todo. Ou seja, indiferentemente as causas, de alguma forma o clima organizacional é afetado com a crise do covid-19.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo geral

Estudar o clima organizacional como ferramenta estratégica ao desenvolvimento de um negócio, verificando os impactos a ele causados pela pandemia do Covid-19.

1.4.2 Objetivos específicos

- Conceituar o clima organizacional e suas características;
- Pesquisar como o clima organizacional corrobora no desenvolvimento de um negócio;
- Discorrer sobre o segmento de serralherias;
- Identificar os impactos ao clima organizacional dados pela pandemia do Covid- 19, apresentando-se soluções para sua melhoria.

2. METODOLOGIA

2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Este trabalho segundo as orientações de Gil (2009) e de Lakatos e Marconi (2010) está embasado em duas classificações. A primeira é de uma pesquisa de cunho bibliográfico uma vez que se embasou em uma revisão de literatura dada sobre materiais científicos publicados sobre o tema clima organizacional e os impactos da pandemia do COVID-19 sobre o mesmo. A segunda, por sua vez, se classifica

como pesquisa aplicada considerando-se que conduz um questionário direcionado à um indivíduo do alto escalão hierárquico de uma empresa com vistas a se apurar a respeito dos objetivos propostos.

Seguindo-se as menções dos autores estudados a respeito da metodologia científica, o estudo tem, portanto, objetivos descritivos exploratórios dado o fato de intencional discorrer sobre o fenômeno escolhido baseados na revisão de literatura, explorando-se situações do cotidiano fundamentados nas respostas do questionário direcionado. Possui ainda, uma abordagem de natureza qualitativa, uma vez que teve como objetivo analisar o contexto subjetivo do fenômeno, e assim se atenderem os objetivos e solucionar-se o problema norteador.

2.2 TÉCNICA PARA COLETA DE DADOS

A técnica para a coleta de dados se estruturou sob duas formas: a primária pertinente às respostas do questionário e; a secundária obtida pelas análises dos materiais científicos publicados angariados em uma revisão de literatura.

2.3 FONTE PARA COLETA DE DADOS

Dando-se sequência ao acima exposto, inicialmente o estudo concebeu a revisão de literatura por meio de materiais físicos e digitais, retirados da biblioteca institucional e de bases de *sítes* para periódicos acadêmicos e revistas especializadas, dentre outras fontes científicas de suma importância, dando-se destaque às literaturas de autores renomados da área da Administração, tais como Chiavenato, Gil, Ibanez, Martins, Robbins e outros. Apoiando-se nas literaturas analisadas, elaborou-se o questionário direcionado, cujas respostas em adição às observações do cotidiano vivenciado por um dos seus pesquisadores atuantes no segmento escolhido, promoverá a estruturação do capítulo denominado por Análise e Discussão e evidenciação das conclusões.

2.4 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA PESQUISADA

As amostras literárias se caracterizaram nos temas clima organizacional, pandemia do COVID-19 e, impactos desta ao mesmo. A empresa estudada com o código de atividade econômica voltado ao estabelecido para “serralherias”, está registrada com a razão social “Jenifer Priscila Gonçalves Vieira” sob o CNPJ n. 31.054.656/0001-10, e localiza-se na cidade de Aimorés em Minas Gerais. Nesta, será aplicado o questionário direcionado ao indivíduo responsável pela gestão da serralheria, dentre o mês de julho de 2021, o qual está dividido em duas seções, sendo a primeira pertinente à identificação de dados pessoais e a segunda, relativa à uma entrevista que busca identificar por meio de 18 questões, aspectos sobre o clima organizacional na empresa, antes e durante a pandemia do COVID-19.

2.5 INSTRUMENTO PARA A COLETA DE DADOS

Os instrumentos usados condizem com a revisão de literatura baseada em materiais físicos e digitais, como também no questionário direcionado, e nas observações de um dos pesquisadores deste estudo que atua como encarregado há 16 anos na empresa pesquisada.

2.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

As publicações angariadas foram inicialmente lidas a partir de seus resumos e sumários, para então serem selecionadas as que eficazmente trouxessem embasamento ao referencial teórico e com isso, à estruturação do questionário, devidamente compiladas em conformidade com os objetivos específicos elencados de forma a subsidiar os subcapítulos teóricos, bem como ao questionário, cujas respostas analisadas em comunhão as experiências vivenciadas por um dos pesquisadores deste estudo e as referências usadas, serão apresentadas em gráficos e tabelas confrontados com o material usado na revisão de literatura.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 O CONCEITO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é a qualidade apresentada por um ambiente que engloba um negócio, sendo esta mensurável de forma direta e indireta, se fazendo perceber pelo comportamento do seu quadro funcional, e como tal, reflete o estado de ânimo, motivação e satisfação dos funcionários em um determinado momento. Portanto, se associa com aspectos internos de uma empresa somados à atmosfera psicológica e as características estruturais de uma organização (CHIAVENATO, 2006; ROBBINS, 2006; LUZ, 2005 apud BARROS e MELO, 2016).

Ainda procurando-se conceituar clima organizacional, Chiavenato (2006) expõe tratar-se do ambiente humano que constitui um negócio e suas relações e interações entre metas e objetivos empresariais, pessoais e profissionais. Sendo assim, é um assunto de suma relevância às gestões organizacionais pois se constituem no bem-estar dos negócios a partir da satisfação de seus atores atuantes, cujo resultado impacta positiva ou negativamente nos resultados, podendo ser estruturado de forma a conceber vantagens no acirrado mercado contemporâneo cada dia mais competitivo. Logo se estabelece, a partir da experiência coletiva do cotidiano de uma empresa por meio de valores e crenças que se compartilham e influenciam comportamentos, tendo segundo Fernandes e Zanelli (2006), o objetivo de estabilizar e equilibrar o grupo em seu ambiente laboral.

Com base nos estudiosos renomados, Flores (2016, p.1) complementa o entendimento para clima organizacional como sendo a reunião de hábitos e crenças preestabelecidas por intermédio da cultura organizacional, seus valores, normas e atitudes experimentadas no cotidiano por todos os componentes que atuam em uma mesma empresa. Para o autor o clima organizacional integra o “DNA da empresa, influenciando o modus operandi, e se assemelha as características particulares e comportamentais dos altos executivos, proprietários e lideranças”.

Neste contexto, importante também definir-se cultura organizacional, a qual segundo Gareth (2010) relaciona-se com o conjunto de valores e normas estabelecidos pelos proprietários de uma empresa, que são compartilhados com todos os membros que dela participem e que controlam deste modo, as interações destes com o universo organizacional em todas as suas possibilidades. Ou seja, como complementado por Dubrin (2006), com as questões administrativas, comerciais e operacionais, as quais são definidas em estatutos, regulamentos, manuais dentre outros documentos, e que comumente se moldam com base na personalidade do fundador do negócio.

Toda e qualquer empresa apresenta uma cultura específica, que pode ser ou não similar à culturas de outros negócios, tendo em vista tratar-se de um padrão de assuntos compartilhados entre um grupo, os quais para GIL (2014), direcionam a forma de se atuar e de se resolverem problemas, propiciando uma adaptação interna e externa das pessoas que atuem em uma mesma organização, cuja complexidade se alicerça também nas crenas, pressuposições, metáforas, mitos, histórias, ideais e comportamentos de cada qual. Sendo assim, importante compreender-se que:

Embora a cultura organizacional tenha certos pontos de intersecção com a satisfação no trabalho, ela pode ser caracterizada como um termo descritivo, se referindo à forma pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, já a satisfação se distingue como um termo avaliatório, pois se refere à maneira como os colaboradores se sentem em relação às expectativas da organização, às práticas de recompensas e outros aspectos (ROBBINS, 2006, p. 499).

Isto significa que a cultura organizacional direciona os comportamentos no ambiente de trabalho criando o clima organizacional, uma vez que influencia a postura de todos os envolvidos e potencializa o cotidiano das empresas. Neste sentido, Luz (2005 apud BARROS e MELO, 2016) ressalta que a cultura de uma empresa, para além do já discorrido, fomenta as atribuições de cada colaborador, as formas de recompensas e punições trabalhistas, os modelos de relacionamento entre empresa x fornecedores e negócios x clientes, o etilo de liderança demandada, o processo de comunicação interno e externo, para além

dos aspectos de *marketing*, padrão arquitetônico e de *layouts*. Deste modo, a cultura é a causa, e o clima, a consequência, este último caracterizado como um fenômeno temporal e intangível.

O clima em um ambiente de trabalho se estabelece gradualmente através das primeiras ações e decisões tomadas pela gestão executiva, bem como, pelo seu comportamento, os na busca incessante de se ter qualidade no ambiente de trabalho e na produtividade, influenciadas também por fatores motivacionais que engajem e responsabilizem os colaboradores no melhor desempenho de suas tarefas, resultando positivamente no pessoal e profissional de cada um, na formação de equipe concisas e no alcance de resultados positivos (LIMA; LEUCH e BUSS, 2016).

Para os especialistas do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2017, p.1) “o clima organizacional é um retrato da realidade da empresa e influencia a produtividade”, logo, requer o uso de determinados instrumentos que visam mantê-lo de forma positiva nos ambientes laborais, e possibilitar empreender-se um caminho de crescimento sustentável, habilitando as pessoas a liderarem de forma coesa, sensata e dentro dos princípios da administração e da gestão, os desafios do cotidiano empresarial.

Uma vez conceituado o clima organizacional, coube ao subcapítulo subsequente, discorrer a respeito dos impactos deste nos negócios.

3.2 OS IMPACTOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL NOS NEGÓCIOS

Tendo em vista que o princípio da construção do clima organizacional se faz por meio de pessoas, há de se refletir a importância destas no contexto organizacional, cuja administração para Costa e Taniguchi (2009) e Chiavenato (2016) é uma ferramenta de suma relevância, pois engloba compreender-se necessidades, identificar competências, desenvolver habilidades, reter talentos e incentivar o crescimento contínuo.

Corroborando com isto, nota-se nas literaturas de Costa e Taniguchi (2009), Gil (2014), Barros e Melo (2016) e de Chiavenato (2016), que a constante

transformação mercadológica que impõe adaptações tanto às empresas quanto aos profissionais dados os avanços tecnológicos e a globalização, demanda uma gestão de recursos humanos que seja capaz de manter por meio de multiprofissionais, vantagens competitivas a qualquer negócio. Para tanto, cabe a este setor avaliar capacidades, ferramentas de trabalho, cargas horárias, benefícios, metas e desafios, estilos de lideranças e comportamentos no geral. Tudo como forma de influenciar o clima organizacional em níveis satisfatórios ao alcance de objetivos de um negócio.

Sob este aspecto, Chiavenato (2016), expõe que a organização tem que ter uma visão sistêmica dos seus negócios também com base nos seus recursos humanos, haja vista que estes configuram como um aporte mensurável, ativo e que provoca discussões a respeito de estratégias e tomadas de decisões mais assertivas em prol de eficiências e eficácias ao sucesso pretendo, o que para autores como Dubrin (2006), Fernandes e Zanelli (2006), Robbins (2006), Costa e Taniguchi (2009) e Gil (2014) denota que o capital humano em tempos presentes, deve ser visto como parceiro no impulsionamento das metas e objetivos organizacionais e na expectativa de retornos positivos, estruturados pelo clima do ambiente de trabalho como um todo.

Contudo, Flores (2016) observa que o capital intelectual precisar ser continuamente motivado, e assim, demanda atenção ao perfil cultural de cada indivíduo, sua proatividade e colaboração nos processos gerenciais, suas inter-relações pessoais, a segurança no local de trabalho, e o *layout* adotado, que reunidos promovem um ambiente psicologicamente saudável e com isso, um clima organizacional em níveis tidos como ideais.

A satisfação no trabalho é de acordo com diversas literaturas e estudos, oriunda de aspectos diversos, a qual afeta o desempenho funcional de um negócio, e que se estrutura pela motivação existente em cada um dos seres humanos, com variáveis que levam em conta fatores subjetivos e coletivos embasados nas necessidades de cada pessoa (COSTA e TANIGUCHI, 2009; GARCIA, 2011; MOURA, 2013; FLORES, 2016; LIMA; LEUCH e BUSS, 2016; SEBRAE, 2017).

Para Chiavenato (2016), a motivação deve ser compreendida e moldada pelas gestões, como ponto de apoio para que se potencializam a se alavanquem a satisfação, onde o papel do gestor consiste em conhecer o potencial de cada subordinado, suas necessidades, sonhos e expectativas de crescimento, e deste modo, extrair do ambiente de trabalho, condições que possam edificar o clima organizacional adequado.

Se faz fundamental que os gestores tenham conhecimento sobre as Teorias de Motivação elucidadas por Maslow, McGregor, Herzberg e Vroom, como destacam Barros e Melo (2016), isto devido ao fato de que fatores motivacionais se edificam diante de aspectos intrínsecos e extrínsecos de cada pessoa e de cada cultura organizacional, que concomitantemente, quando reunidas direcionam os aspectos do clima organizacional. Dentre estes, fatores higiênicos, morais, éticos e afetivos também devem ser considerados, tendo em vista que dão base à construção cidadã.

Contextualizando com estes fatores acima comentados, os estudos de Garcia (2011) e Moura (2013) conduzidos no exterior denotam expressivamente que fatores higiênicos e ambientais têm se mostrado expressivamente relevantes nas questões da satisfação pessoal e profissional, interferindo significativamente na construção e manutenção do clima organizacional.

Diante disto, o clima organizacional como já mencionado pode ser medido o que se torna imprescindível dados os seus impactos, cujos resultados demonstram a realidade de uma empresa, que se negativos, podem ser modificados, e se positivos, mantidos e melhorados de forma progressiva. Esta avaliação pode ser periódica e indica o grau de satisfação dos colaboradores sob diverges aspectos do negócio, os quais englobam cultura da empresa, políticas de recursos humanos, modelos de gestão, posturas de lideranças, valorização do profissional, questões de comunicabilidade, dentre outros, que dentro de cada necessidade podem ou não sofrer as devidas intervenções (FLORES, 2016).

Buscando orientar as micro e pequenas empresas, o SEBRAE (2017) disponibiliza em sua plataforma digital, um instrumento de apoio gerencial com vistas a munir

de informações aos gestores quanto a relevância e a estrutura de pesquisa sobre clima organizacional e que se alicerça em aspectos como condições de trabalho, cooperatividade, remuneração, gestão, equidade de tratamento e, orientação para o desempenho profissional. Segundo este órgão, a apuração do clima organizacional é cada vez mais importante, uma vez que o ser humano está sujeito a influências diversas que determinam suas divergentes reações sejam estas racionais e/ou emocionais, e que afetam o ambiente de trabalho de forma direta, impactando desempenhos e alcances de metas e objetivos empresariais.

Tendo-se analisado o clima organizacional e também seus impactos aos negócios, na busca desse atenderem os objetivos propostos, o subcapítulo a seguir tratou de discorrer sobre o segmento de serralherias e suas características, evidenciando-se como a mesma se comporta com relação ao clima organizacional.

3.3 O SEGMENTO DE SERRALHERIAS

A serralheria é a empresa que fabrica itens de metais como ferro e alumínio, e que para tal envolve diferenciados processos operacionais para além de realizar serviços de polimento e pintura em elementos fabricados com estes materiais. Tem como principais peças a aquelas destinadas à construção e manutenção civil como portões, grades, janelas, telas, esquadrias, prateleiras, dentre outros, onde o serralheiro também executa elaboração de projetos e *designs*. Este segmento integra o setor da economia secundária, classificada no ramo industrial, sendo que em grande parte trabalha sob encomenda (SEBRAE - ES, 2006).

O segmento de fabricação de artigos de serralheria, com exceção às esquadrias, enquadra as empresas no Sistema Simples Nacional, comumente concebido por se tratar de Microempresas Individuais sob o Código de Atividade Econômica – CNAE n. 2542- 0/000 que compreende o seguinte: a) fabricação de cadeados, fechaduras e guarnições; b) ferragens para construção, para móveis, bolsas, malas; c) dobradiças, trincos, lâminas para chaves, etc.; d) fabricação de conexões, joelhos, luvas e outros artefatos para encanamentos confeccionados em serralherias e; e) fabricação de artefatos diversos de serralheria e caldeiraria leve (PORTAL CONTÁBEIS, 2020).

De acordo com a Comissão Nacional de Classificação – CONCLA do Instituto

Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021), a fabricação de esquadrias se enquadra no CNAE n. 2512-8/00 pois é um subgrupo das indústrias de transformação responsáveis pela fabricação de produtos de metal exceto máquinas e equipamentos, que engloba estruturas metálicas e obras de caldeiraria pesada, bem como suas instalações para pessoas físicas. Serviços neste sentido prestados para pessoas jurídicas classificam-na no CNAE N. 4330- 4/02 como subclasse de serviços especializados para a construção e obras de acabamento.

As serralherias são regidas em conformidade com a Lei Complementar n. 123/06 que instituiu o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, republicada pela Lei Complementar n. 139/11, alterando alguns dispositivos das Leis n. 8.212 e 8.212 de 1991, da Consolidação das Leis Trabalhistas -CLT de 1943, da Lei n. 10.190 de 1990, da Lei Complementar n. 63 de 1190, revoga as leis n. 9.317 de 1996 e n. 9.841 de 1999 (BRASIL, 2006; 2011).

Para além das legislações informadas, o segmento de serralheria deve ter base na Lei. n. 8.078/90 relativa ao Código de Defesa do Consumidor e na Lei Municipal da cidade em que estiver estabelecida. Também requer registro na Junta Comercial Estadual, na Secretaria da Receita Federal para classificação do Código Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), na Secretária Estadual da Fazenda (SEFAZ) para impostos e taxas, na Prefeitura Municipal para obtenção do alvará de funcionamento, no enquadramento Sindical Patronal, no Corpo de Bombeiros e na Caixa Econômica Federal para os processos da Conectividade Social - INSS e Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) (SEBRAE-ES, 2006).

Segundo a fonte acima, se faz necessário ter conhecimento técnico e experiência para gerir este tipo de negócio, e assim ter cursos na área como os fornecidos por exemplo pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) e Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) espalhados em todo o território nacional, bem como cursos ofertados pelo SEBRAE voltados a administração e gestão de negócios, se fazendo interessante a participação de eventos do setor que ocorrem em diversos períodos do ano também pelo país afora.

As serralherias devem ser estruturadas sob um plano de negócios que avalia o mercado, a viabilidade financeira, e o quadro funcional, sendo o segmento de alta

competitividade, o que demanda qualidade, preços acessíveis, bom atendimento e assessoria técnica como fatores que impulsionam o sucesso do negócio, mesmo porque se trata de um setor que cresce paralelamente ao da construção civil. A localização deve ser de fácil acesso e visualização, tendo espaço para adequar almoxarifado e estoques de materiais, máquinas, equipamentos e acessórios e, escritório, alicerçando-se sempre no Plano Diretor Urbano (PDU) de cada município nacional, sendo que o ambiente de trabalho deve ser arejado, bem iluminado e ter garantias de segurança adequadas de acordo com as Normas Brasileiras de Regulamentação (NBRs) para tal (SEBRAE-ES, 2006).

Ainda de acordo com os especialistas do SEBRAE-ES (2006), os investimentos giram em torno de R\$ 30.000,00 – valores estes estimados à época da elaboração da ficha técnica disponibilizada por este órgão-, todavia são variáveis pois consideram fatores intrínsecos e extrínsecos ao que se pretende, o que inclui aspectos mercadológicos, tendo ainda um quadro funcional que também diverge em quantidade, mas que comumente se aproxima de 5 a 7 funcionários. O raio de ação de uma serralheria também varia e depende muito da gestão de cada negócio tanto no processo de fabricação quanto no da prestação de serviços de manutenção.

Como todo negócio, o segmento demanda um planejamento contábil, uma vez que como exposto por Andrade (2014), as serralherias enquanto microempresas, para que se desenvolvam economicamente, necessitam das informações da contabilidade como ferramenta de gestão às estratégias adotadas para organização, visão da saúde financeira, direcionamento, expansão e investimentos.

Indo ao encontro da relevância da contabilidade também ao setor das serralherias, pode-se citar que:

Com o significativo aumento de competitividade que vem ocorrendo na maioria dos mercados, sejam industriais, comerciais ou de serviços, os custos tornam-se altamente relevantes quando da tomada de decisões em uma empresa. Isto ocorre, pois, devido à alta competição existente, as empresas já não podem mais definir seus preços apenas de acordo com os custos incorridos, e sim, também, com base nos preços praticados pelo mercado em que atuam (MARTINS, 2008 apud FERNANDES, 2012, p. 15).

Tomando por base a concepção realista acima citada, no Brasil, de acordo com os

estudos de Novais (2020) havia segundo dados do DATASEBRAE no mês de março do mesmo ano da pesquisa, 77.171 empresas do ramo de serralheria cadastradas, das quais, 85% eram MEIs. Este indicativo segundo o mesmo pesquisador evidencia o empreendimento de forma menos burocrática no setor nacional, haja vista a competitividade consolidada existente no mercado nacional. Ainda o mesmo autor verificou que grande parte das serralherias estão concentradas na Região Sudeste do país, o que se explica frente ao úmero populacional que a mesma detém.

Infelizmente o quantitativo de artigos científicos voltados ao segmento das serralherias é algo ainda muito escasso, e quase todos direcionados para estudos de caso com fundamento nas questões contábeis ou de engenharia mecânica uma vez que o setor trabalha com diversas máquinas e equipamentos. Todavia, na busca de se evidenciar a questão do clima organizacional neste segmento específico, verificou-se na literatura de Vizentin (2016), aspectos relativos à questão da Segurança do Trabalho, que neste ramo, é imprescindível, e que dentro deste quesito básico, segue Normas Específicas, a obrigatoriedade do uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs), que dá atenção aos atos e condições inseguros condutores de acidentes, e a relevância de treinamentos sobre o tema, em adendo à implementação de treinamentos continuadas sobre fabricação e manutenção inerentes, frente aos avanços tecnológicos crescentes deste século XXI.

Ainda neste contexto, também se evidenciou em Ribeiro (2011), questões que impactam no clima organizacional de serralherias, tais como aquelas pertinentes ao conceito de Saúde Ocupacional, Meio-Ambiente e Segurança do Trabalho (SMS). Com referência ao meio-ambiente, o pesquisador trata de temas como riscos ambientais físicos, químicos, e biológicos e também ergonômicos, os quais afetam as relações de trabalho e impactam no clima organizacional.

Mediante o até aqui exposto, o próximo subcapítulo visando atender o objetivo principal deste estudo, teve por incumbência relatar a respeito da pandemia do COVID-19 e seus impactos no clima organizacional.

3.4 A PANDEMIA DO COVID-19 E SEUS IMPACTOS NO CLIMA ORGANIZACIONAL

COVID-19 é a denominação da doença causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, pertencente à família de vírus causadores de infecções respiratórias, e que apresenta quadros clínicos assintomáticos à respiratórios graves, dos quais, muitos ao desenvolverem a doença demanda atendimento hospitalar especializado, usando-se de suporte ventilatório, sendo grupos de riscos pessoas acima de 60 anos, e aquelas com doenças crônicas como cardiovasculares, respiratórias, diabetes, cânceres e distúrbios imunológicos (MINISTÈRIO DA SAÚDE, 2020).

Em 30 de janeiro de 2020, a OMS declarou que o surto da COVID-19 representa uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional, e mediante a sua proliferação, em março do mesmo ano, se caracterizou como uma pandemia mediante a velocidade e forma de sua dissipação, a qual, por sua vez, tem se apresentado dramática e assustadora tanto pelo número de infectados, quanto pela quantidade de óbitos, alterando de forma potencializada, as estruturas socioeconômicas globais deste século XXI, atingindo países de primeiro mundo, bem como os de desenvolvimento e subdesenvolvidos em larga escala em nível mundial (GIMENES, 2020; (ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE/ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE – OPAS/OMS, 2020).).

Os impactos socioeconômicos de acordo com os informes da OPAS/OMS (2020) têm como aspectos a surpresa do surgimento desta doença de alta poder de infecção, que demanda uma o seguimento de uma série de recomendações clínicas de cunho higiênico, somadas ao distanciamento de 1,5 entre as pessoas e o isolamento social por períodos que vão de 15 dias no mínimo, intuindo-se a minimização da contaminação em massa, e que foi responsável por afetas os âmbitos social, político, financeiro, cultural das nações, trazendo à tona, escancarando e aumentando exponencialmente as desigualdades sociais (CONTI, 2020).

Para o autor acima, em comunhão às concepções de Minowa et al (2020), a crise do COVID-19 é tripla, tendo em vista que envolve a economia, o contexto sanitário e o comportamento da sociedade diante da mesma, o que resultou na falência do sistema capitalista em nível global, desvelando a necropolítica, o racismo e as desigualdades, valorizando a saúde e as ciências, por tempos deixadas em planos inferiores. As consequências da pandemia foram responsáveis por enaltecer os problemas sociais e econômicos que obrigam os sistemas de saúde e os governos ao redor do planeta, ao enfrentamento de uma crise nunca anteriormente vivenciada, gerando inúmeras discussões e divergências quanto à sua prevenção e controle, todas com base em interesses políticos como exposto por Ibanez (2020) e que conduziram a desaceleração intensa do desenvolvimento e da economia mundial, resultando no crescimento da incerteza quanto ao futuro, o que no Brasil tem se feito muito latente.

Vê-se que em nosso país, graves crises político econômicas que conduziram ao aumento do desemprego, à recessão potencial, ao fechamento de empresas, inflando o já conturbado sistema de saúde público nacional que não comporta o volume de pacientes e tem deficiência de multiprofissionais para lidar com tal realidade. Logo, a pandemia alterou os gastos públicos mediante a necessidade urgente de implementação de medidas para suportar os impactos, as quais não têm sido suficientemente capazes de solucionar os problemas sociais, e ainda promoveram aglomerações não recomendadas, bem como avolumaram o problema econômica derivado das crises políticas vivenciadas nos últimos anos (CONTI, 2020; IBANEZ, 2020; MINOWA et al, 2020).

Logo, diante da realidade, o âmbito mercadológico foi altamente afetado, modificando o cotidiano humano, embutindo inseguranças, inquietações, e temores que modificaram as realidades demográficas, sociais e ainda as estratégias humanas, políticas e científicas para sua contenção (FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ, 2020).

Considerando-se os impactos percorridos decorrentes da crise global pandêmica, como também o foco deste estudo, onde como já visto o clima organizacional se associa ao capital humano usado na estruturação e operacionalidade de um negócio, fica evidente que as empresas diante da pandemia, tiveram que modificar

suas estruturas organizacionais afetadas também se contexto ambiental.

O estudo de Tobias (2020) é enfático ao afirmar que a gestão do novo coronavírus vem se tornando algo desafiador para as empresas, obrigadas a tomar medidas mais drásticas para se manterem ativas no mercado obedecendo as recomendações do distanciamento social, tendo como uma opção comum, o trabalho remoto denominado por *homework*.

Também Vieira (2020) conduziu uma pesquisa acadêmica sobre as mudanças do clima organizacional dadas pelas consequências da pandemia do COVID-19 em uma empresa de revestimentos cerâmicos localizada no sul de Santa Catarina, destacando a relevância desta ao sucesso de um negócio. Como resultado a autora identificou os seguintes aspectos demonstrados no quadro 1 segundo respostas de 28 participantes.

Quadro 1 – Resultados de estudo específico sobre o clima organizacional em uma empresa de revestimentos cerâmicos com enfoque no clima organizacional durante a pandemia do COVID-19.

ITEM ESTUDADO	RESULTADOS OBTIDOS
<p>Infraestrutura –</p> <p>Englobando fatores como limpeza, higienização, uso de álcool em gel, distanciamento, uso de EPIs e, trabalho remoto</p>	<p>A maioria dos participantes convidados atuantes no setor administrativo da empresa estudada, mencionaram que a mesma segue as recomendações, porém nem sempre obtém 100% de respostas positivas, seja por indisponibilidade de kits de higienização e de EPIs, como também pela falta de cuidado dos funcionários na manutenção do distanciamento social, tendo no quesito <i>homeoffice</i> uma liberação sobre escolha para cada funcionário.</p>
<p>Satisfação Hierárquica –</p> <p>Relação dos funcionários com seus superiores, informação, comunicação entre as partes, assim como reconhecimentos de resultados, motivação e bons exemplos</p>	<p>Com relação às informações obtidas pelos superiores hierárquicos diretos, a maioria dos funcionários respondeu que esta continua existente em tempos de pandemia, sendo também grande parte os que responderam à questão do se sentir à vontade para falar abertamente com as chefias. No que tangia ao reconhecimento dos resultados por eles alcançados, também grande parte evidenciou tal ocorrência positivamente, havendo por parte hierárquica incentivos e cumprimento para que se respeitem as recomendações sanitárias e de distanciamento social, onde foram proibidas reuniões fechadas, apertos de mão dentre outros hábitos comuns ao cotidiano anteriormente à crise. Também se nota que a maioria dos entrevistados afirmam que mesmo em tempo de pandemia, a valorização e a motivação se mantêm em níveis tidos como ótimos, todavia, nem todos os superiores imediatos seguem esta estratégia.</p>

<p>Comunicação da empresa –</p> <p>Repassa das informações aos funcionários que possam afetar o trabalho, assim como, o relacionamento entre os setores.</p>	<p>Neste quesito, o pesquisador denota que a comunicação no contexto geral foi mais impactada, porém a empresa comunica a todos os funcionários, decisões importantes a serem tomadas que possam afetar direta ou indiretamente suas atividades, mantendo-se ainda uma comunicabilidade eficaz segundo a opinião da grande maioria destes, dentre os setores da empresa estudada, porém gerando ainda inseguranças em diversos aspectos, como o desemprego que se manifesta como o maior temor durante esta crise.</p>
<p>Sentimentos em relação aos desafios impostos pela pandemia –</p> <p>Relações com o trabalho, com o desemprego, no alcance de metas, sobre a crise sanitária e econômica, e a respeito do psicológico de cada qual.</p>	<p>Referenciando-se questões pertinentes à saúde, as variáveis foram bem interessantes, onde nota-se que a maioria se sente quase sempre seguro neste aspecto com relação as medidas existentes na empresa. Todavia, a maioria se sente inseguro totalmente com relação aos problemas ocasionados pela pandemia no contexto socioeconômico e do autocuidado, uma vez que a doença demanda que cada qual cuide de si para cuidar do coletivo. O estudo também demonstrou que a crise sanitária e econômica do país tem afetado de alguma forma, o psicológico da maioria dos entrevistados, onde também se fez perceber que estes estão deveras preocupados com as questões político-econômicas vivenciadas no Brasil, tendo em vista que estas podem comprometer também seus empregos, o que afeta potencialmente o desempenho de suas atividades e de suas saúdes mentais e emocionais. Em contrapartida este temor ao desemprego é minimizado pelo fato da empresa não ter aderido ao isolamento social e suas quarentenas como no caso da maioria do mercado nacional. Outro fato apurado pelo pesquisador, condiz com as mudanças do cotidiano de cada qual, as quais segundo grande parte dos entrevistados, foi alterada de alguma forma, afetando em proporções de pequenas à medias o alcance das metas pré-estabelecidas pela empresa.</p>
<p>Satisfação de trabalho na empresa –</p> <p>Estabilidade, trabalho que executa, ambiente laboral, autonomia, reconhecimento, relacionamento hierárquico, falta de opção de outro emprego, prestígio da empresa, treinamentos, oportunidades de desenvolvimento profissional.</p>	<p>O pesquisador identificou que a opção o trabalho que realizou foi a que mais identifica as razões pelas quais os participantes continuam atuando na empresa estudada, ou seja, denota a satisfação destes com relação as atividades e funções que executam e que forma somadas a opção de possíveis chances de progresso profissional, indicando deste modo, tratar-se de uma empresa que reconhece, retem talentos e investe em seu capital humano. Para além disto, o ambiente de trabalho foi considerado mesmo em tempos de pandemia, como um local que possibilita reconhecimento e crescimento profissional, enfatizando estratégias motivacionais que conduzem a resultados positivos tanto para o profissional, quanto para a empresa.</p>

Fonte: Adaptado pelos autores de Vieira (2020)

As informações acima são relevantes a este estudo, pois condizem com resultados que estruturam o clima organizacional de uma determinada empresa em tempos de pandemia e que puderam direcionar a elaboração do questionário aplicado por esta pesquisa, mesmo porque pelo que se analisou nos estudos de Tobias (2020) e

de Vieira (2020), os impactos neste contexto, não vêm sendo tão negativos como o imaginado.

Entretanto, o bem-estar no ambiente de trabalho diante da crise do COVID-19, de acordo com as informações de Calderaro (2021) vem estressando o clima organizacional, principalmente mediante a possibilidade de contágios, sejam estes nos trajetos ou nas próprias empresas, e também frente a possibilidade do desemprego, o que tem afetado a produtividade mercadológica. Logo, estudos indicam que o investimento no bem-estar dos funcionários neste momento pandêmico, tende a gerar aumento no engajamento, na produtividade e na lealdade aos negócios. Como estímulos além do se fazer cumprir as recomendações sanitárias, a empresa deve ofertar um ambiente agradável e seguro, em que seja prazerosa a execução das tarefas, estimular a prática de atividades físicas que podem ser feitas com alongamentos por exemplo, gerar comportamentos respeitosos e estimulantes, adotar medidas mais flexíveis em diversos contextos, e ainda, dar atenção à saúde mental e emocional dos colaboradores.

4. CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO

Quadro 3 – Cronograma de execução das atividades do Relatório de Estágio Supervisionado I, II e III

ATIVIDADES	2021											
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Escolha do tema. Definição do problema de pesquisa			X	X	X							
Definição dos objetivos, justificativa.			X	X	X							
Definição da metodologia.				X	X							
Pesquisa bibliográfica e elaboração da fundamentação teórica.					X	X						
Entrega do relatório de estágio supervisionado I						X						
Aplicação do questionário							X					
Revisão das literaturas.							X	X	X	X		
Estruturação do capítulo										X		

resultado e discussões.													
Revisão do relatório de estágio supervisionado II										X	X		
Entrega do relatório de estágio supervisionado II													X
	2022												
ATIVIDADES	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
Revisão do relatório de estágio I e II		X	X										
Estruturação das considerações finais e elementos pré e pós-textuais			X	X	X								
Entrega do relatório de estágio supervisionado III.						X							
Defesa do relatório supervisionado em seu estágio IV											X		

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Deste modo, mediante o que se analisou e relatou neste referencial teórico, fica claro que o clima organizacional é relevante para qualquer segmento, e que em tempos de pandemia, requer ainda mais atenção e cuidado das gestões organizacionais, também passíveis às micro e pequenas empresas, como é o caso das serralherias.

REFERÊNCIAS

BARROS, P.L; MELO, J.A.M. de. Motivação e clima organizacional: um estudo de caso em uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior do DF. In: **Universitas Gestão e TI**. Brasília, v. 6, n. 2, p. 1-15, jul./Dez. 2016. Disponível em: <https://www.publicacoesacademicas.uniceub.br/gti/article/view/3877>>. Acesso em 24 de mai.2021.

BRASIL. Lei Complementar n. 1236 de 14 de dezembro de 2006: Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Brasília, DF: Presidência da República. **D.O.U. de**

15.12.2006, republicado em 31.1.2009, republicado em 31.1.2012 e republicado em 6.3.2012. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em 02 de jun.2021.

_____. Lei complementar n. 139 de 10 de novembro de 2011: Altera dispositivos da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República. **D.O.U de 11.11.2011.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp139.htm>> Acesso em 02 de jun.2021.

CALDERARO, S. **Bem-estar no trabalho:** entenda a importância e impacto na produtividade. 2021. Disponível em: <<https://instituto.esp.br/site/bem-estar-no-trabalho-entenda-a-importancia-e-impacto-na-productividade/>>. Acesso em 6 de jun. 2021.

CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**, 6ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier. 2006.

_____. **Desempenho Humano nas empresas:** como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. 7ª. Ed. Barueri, SP: Manole., 2016.

CONTI, T.V. **Crise Tripla do Covid-19:** um olhar econômico sobre políticas públicas de combate à pandemia. 2020. Disponível em: <<http://thomasvconti.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Conti-Thomas-V.-2020-04-06.-Crise-Tripla-do-Covid-19-olhar-econ%C3%B4mico-sobre-as-pol%C3%ADticas-p%C3%BAblicas-de-combate-%C3%A0-pandemia.-Texto-para-discuss%C3%A3o.-Vers%C3%A3o-1.1.pdf>>. Acesso em 05 de jun. 2021.

COSTA, A.L.A; TANIGUCHI, K. Clima Organizacional: Uma ferramenta estratégica para o diagnóstico em Recursos Humanos. In: **Revista de Ciências Gerenciais**, n.18, Vol XIII, 2009. Disponível em: <<https://revista.pgsskroton.com/index.php/rcger/article/view/2620>>. Acesso em 25 de mai.2021.

DUBRIN, A.J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning 2006.

FERNANDES, A.P. **Custos e formação de preço de venda:** um estudo de caso em uma metalúrgica da região da grande Florianópolis. 2012. 62 P. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, Sc. 2012. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/103724/TCC%20-%20ANA%20PAULA%20FERNANDES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 28 de mai.2021.

FERNANDES, K.R; ZANELLI, J.C. O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. In: **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v.10, n. 1, Jan./Mar. 2006.

Disponível em:<
<https://www.scielo.br/j/rac/a/vGLwXb3Br9q9QRkpsWRK3rw/abstract/?lang=pt>>
 Acesso em 24 de mai.2021.

FLORES, R.T. A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas. In: **Revista Digital Administradores.com.** 28 de out. 2016. Disponível em:<
<https://administradores.com.br/artigos/a-influencia-do-clima-organizacional-nas-empresas-e-nas-pessoas>>. Acesso em 22 de mai. 2021.

GARCIA, E. M. T. Motivação e clima organizacional: o caso do Centro de Formação Profissional de Pedra Badejo. 2011. 85 f. Monografia (Licenciatura em Relações Públicas e Secretariado Executivo). Universidade de Cabo Verde, Calheta, 2011. Disponível em:<
<http://www.portaldoconhecimento.gov.cv/bitstream/10961/265/1/Motiva%C3%A7%C3%A3o%20e%20Clima%20Organizacional%20%20O%20Caso%20Centro%20de%20Forma%C3%A7%C3%A3o%20Profissional%20de%20Pedra%20%20Badejo.pdf>>
 Acesso em 26 de mai.2021.

GARETH, R. J. **Teoria das organizações**. 6^a ed. São Paulo; Person., 2010. GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4^a ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2014.

GIMENES, E. **Ação humana contra o meio ambiente causou a pandemia do coronavírus, diz pesquisador**. 2020. Disponível em:<
<https://www.brasildefato.com.br/2020/03/18/acao-humana-contr-o-meio-ambiente-causou-a-pandemia-do-coronavirus-diz-pesquisador>>. Acesso em 05 de jun. 2021.

IBANEZ, P. Geopolítica e diplomacia em tempos de Covid-19: Brasil e China no limiar de um contencioso. In: **Espaço e Economia – Revista Brasileira de Geografia Econômica**. Ano IX, n.18. 2020. Disponível em:<
<https://journals.openedition.org/espacoeconomia/13257>>. Acesso em 02 de jun. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Comissão Nacional de Classificação – CONCLA**. 2021. Disponível em:<
<https://concla.ibge.gov.br/busca-online-cnae.html?subclasse=2512800&tipo=cnae&versao=9&view=subclasse>>. Acesso em 28 de mai.2021.

LAKATOS, E.M; MARCONI, M. de A. **Fundamentos da metodologia científica**. 7^a ed. São Paulo: Atlas, 2010, 297 p.

LIMA, L.C. dos S; LEUCH, V; BUSS, B.R. A importância da pesquisa de clima

organizacional para análise do nível de satisfação dos colaboradores e da estrutura organizacional. In: **Revista Espacios**. Vol. 38, n. 28. 2017. Disponível em:< <http://www.revistaespacios.com/a17v38n28/a17v38n28p13.pdf>>. Acesso em 22 de mai.2021.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Coronavírus - Covid-19**. 2020. Disponível em:< <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca#o-que-e-covid>>. Acesso em 05 de jun. 2021.

MINOWA, E. et al. Coronavírus: A falência do sistema capitalista e a defesa radical do SUS. Algumas reflexões sobre a pandemia do COVID-19 e as respostas políticas. In: **Revista Movimento** (online). 16 de mar. 2020. Disponível em:< <https://movimentorevista.com.br/2020/03/coronavirus-falencia-sistema-capitalista-defesa-radical-sus/>>. Acesso em 02 de jun. 2021.

MOURA, M. A. V. **Clima organizacional e motivação dos funcionários da Alfândega da Praia**. 2013. 97 f. Monografia (Licenciatura em Administração Pública e Autárquica). Universidade Jean Piaget de Cabo Verde. Cidade da Praia, 2013. Disponível em:< <https://core.ac.uk/download/pdf/38682714.pdf>>. Acesso em 25 de mai.2021.

NOVAIS, A.G.V. **Análise financeira em uma serralheria atuante no MEI: estudo de caso**. 2020. 27 p. Trabalho de conclusão de curso (Bacharel em Ciência e Economia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Federal de Alfenas. Alfenas, MG, 2020.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE/ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE – OPAS/OMS. **Folha informativa – COVID-19** (doença causada pelo novo coronavírus). Abril de 2020. Disponível em:< https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=6101:covi_d19&Itemid=875>. Acesso em 05 de jun. 2021.

PORTAL CONTÁBEIS. **Ferramentas Simples Nacional (Supersimples) – CNAES e Anexos**. 2020. Disponível em:< <https://www.contabeis.com.br/ferramentas/simples-nacional/2542000/>>. Acesso em 03 de jun.2021.

RIBEIRO, P.S. **Condições de trabalho em pequenas serralherias: uma análise participativa e técnica da ergonomia, saúde e segurança**. 2011. 93 p. Monografia (Especialização em Engenharia de Segurança do trabalho). Departamento de Engenharia Mecânica. Escola de Engenharia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS. 2011. Disponível em:< <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/87362/000910422.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 03 de jun. 2021.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE – ES. **Serralheria. Ficha Técnica**. 2006. Disponível em:< <http://vix.sebraees.com.br/ideiasnegocios/arquivos/serralheria.pdf>>. Acesso em 01 de jun.2021.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **A importância de um bom clima organizacional na empresa**. 13 de dez. 2017. Disponível em:< <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/a-importancia-do-bom-clima-organizacional-na-empresa,73fe9bda15617410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>> Acesso em 02 de jun 2021.

TOBIAS, A.B.G. **Pandemia do novo coronavírus**: Comunicação interna, sob a visão da gestão de pessoas, para enfrentamento da crise no Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina. 2020. 33 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Sociais Aplicadas. Unisul Virtual. 2020. Disponível em:< <http://www.riuni.unisul.br/handle/12345/10556>>. Acesso em 05 de jun. 2021.

VIEIRA, E.A. **Estudo do clima organizacional diante da pandemia do corona vírus no setor administrativo de uma empresa de revestimentos cerâmicos do sul de Santa Catarina**. 2020. 26 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Contábeis). Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC. Criciúma, SC, 2020. Disponível em:< <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/8032/1/ELISANDRA%20ALBANO%20VIEIRA.pdf>>. Acesso em 05 de jun.2021.

VIZENTIN, V.A.M. **Levantamento e montagem de equipamentos de serralheria – Homemade**. 2016. 92 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia Mecânica). Departamento Acadêmico da Mecânica – DAMEC. Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. Cornélio Procopio, PR, 2016. Disponível em:< http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/12846/1/CP_COEME_2016_1_31.pdf>. Acesso em 03 de jun.2021.

1. APÊNDICE I

QUESTIONÁRIO DIRECIONADO

Este questionário direcionado se objetiva a contribuir na elaboração de um projeto de estágio, pertinente ao Curso de Administração da Faculdade Multivix e foi executado pelos alunos Adelaide de Souza, Elias Calixto Modesto e Iasmin Menegucci Alves.

SEÇÃO 1 – DADOS PESSOAIS	
Idade:	Gênero:
Profissão:	
Função nesta entidade:	
Tempo de casa e tempo na função:	
Já teve experiência na função em outro estabelecimento do segmento? Se sim, por quanto tempo?	
SEÇÃO 2 – ENTREVISTA	
1. Há quanto tempo a serralheria se encontra no mercado?	
2. Quantos funcionários ela possui?	
3. Como você enxerga o <i>layout</i> desta empresa?	
4. Como é a separação setorial desta empresa?	
5. Qual a cultura e missão desta empresa?	
6. Como é realizada a gestão do capital humano?	
7. O que você entende por clima organizacional?	
8. Como é o relacionamento empresa x funcionários?	
9. De que forma esta serralheria trata o clima organizacional?	

10. Existem incentivos à edificação de um clima organizacional favorável nesta serralheria? Se sim, comente. Se não, comente também.
11. É realizada uma pesquisa periódica a respeito do clima organizacional para identificar a satisfação dos funcionários? Se sim, comente Se não, comente também
12. Na sua visão, qual a nota que daria para o clima organizacional desta serralheria?
13. Como a pandemia do COVID-19 afetou este negócio?
14. Foram usadas quais estratégias para que a empresa continuasse ativa neste caos?
15. Você identificou com a pandemia mudanças comportamentais no quadro funcional?
16. Se sim a pergunta anterior, tais mudanças afetaram o clima organizacional de que forma?
17. Caso as perguntas 15 e 16 forem afirmativas, quais as soluções encontradas pela empresa ou que você sugere para melhoria deste clima organizacional?
18. Na sua opinião, como o clima organizacional desta serralheria corrobora ao desenvolvimento de seus negócios?

O PAPEL DA EMPRESA NA QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHADOR.

Rosiléa Soeiro Couto de Freitas¹,

Graduando do Curso de Administração da Faculdade Multivix - Campus Serra.

1. INTRODUÇÃO

O assunto que este projeto apresenta é a respeito da importância da qualidade de vida no âmbito do trabalho. Na atualidade as pessoas anseiam em realizar seus sonhos, evoluir em suas profissões, adquirir crescimento pessoal. Conseguir uma profissão que se encaixe em suas aptidões, e que a satisfaçam e as motivem a acordar todos os dias para ir ao trabalho, são pontos cruciais que devem ser observados no quesito satisfação de um funcionário.

Todas essas particularidades somadas a uma boa qualidade de vida dentro da empresa totaliza o regozijo de trabalhar e se sentir realizado. Segundo Chiavenato (2004, p. 448) “A gestão da qualidade total nas organizações depende fundamentalmente da otimização do potencial humano”.

Pesquisas recentes mostram que a declinação da motivação, a desatenção, queda de produtividade e alta rotatividade nas empresas estão associadas a escassez de qualidade de vida nas organizações.

O Clima organizacional influencia na motivação dos funcionários criando obstáculos para o contentamento. As hostilidades, as divergências, as rivalidades e o stress decorrentes nas organizações, são fatores que transmitem desfavoravelmente a motivação dos cooperadores.

Um dos grandes desafios para o setor de Rh é entender o que, dentro do ambiente de trabalho, pode estar ocasionando problemas de saúde. É primordial que a QVT, tente evitar que a saúde organizacional seja abalada, e que os funcionários sejam capazes de exercer suas funções com precisão, desta forma, a organização tem que compreender que qualidade de vida no trabalho é fundamental para sobrevivência de uma empresa, visto que para conquistar o sucesso ela depende de uma equipe motivada, satisfeita e produtiva, mantendo sempre a saúde física e mental junto ao trabalho. Por esse motivo, a realização deste estudo permitirá

pesquisar como o programa de qualidade de vida no trabalho pode contribuir para atenuar ou prevenir as consequências de algumas doenças ocasionadas pelo ambiente de trabalho dentro da empresa em estudo: Imetame Metalmecânica.

1.1 Apresentação da empresa

A Imetame nasceu de uma iniciativa empreendedora do jovem torneiro mecânico **Etore Selvatici Cavallieri**, quando ainda trabalhava na antiga Aracruz Florestal-ES. Na época, Etore identificou uma oportunidade de negócio nos serviços excedentes de usinagem e soldagem, que eram terceirizados e, em 17 de agosto de 1980, num pequeno galpão de 50m², surgiu a Imetame Metalmecânica, a primeira empresa do Grupo, que chamamos carinhosamente de “empresa mãe”.

Hoje a empresa atua em diversos segmentos, dentre os quais destacamos Papel e Celulose, Siderurgia, Mineração e Petróleo e Gás.

Com Sede em Aracruz-ES, nossa empresa atende a clientes por todo o Brasil. Na filial, em Macaé-RJ, damos suporte às atividades de manutenção offshore, e contamos também com modernas instalações no litoral do Espírito Santo, voltadas às demandas de montagem, integração e testes de equipamentos para a indústria Subsea.

1.2 Visão, missão e valores

A empresa tem por visão “Perpetuar a liderança e o jeito de ser Imetame através das gerações”, promovendo a visão de futuro consciente e a realização de sonhos, envolvendo e satisfazendo os clientes, fornecedores e sociedade com gestão diferenciada de pessoas, fundamentadas em práticas simples, criativas, verdadeiras e abençoadas. Tem como missão “contribuir para as pessoas realizarem sonhos, tornando o mundo melhor”. Entre seus valores estão: colaboração, comprometimento, efetividade, ética, inovação e sustentabilidade.

1.3 Áreas de atuação

1.3.1. Metalmecânica

Atividades de fabricação, montagem e manutenção em grandes indústrias.

1.3.2. Pedras Naturais

Atua no segmento de exportação de rochas ornamentais com foco em materiais exóticos. Localizada em Linhares-ES com modernas instalações com capacidade de produção de 40 mil m² ao mês. Além da venda de chapas, atendem a projetos com medidas especiais para clientes das Américas, Ásia, África e Europa.

1.3.3. Monte Serrat Mineração

Tem como atividade a produção e comercialização de blocos de rochas ornamentais, com origem em minas próprias, localizada na Cordilheira do Córrego das Pedras no município de Aracruz.

1.3.4. Energia

A Imetame Energia é operadora de blocos terrestres nas Bacias Sedimentares Brasileiras do Recôncavo, Potiguar, São Francisco e Espírito Santo. Com sede em Aracruz-ES, possui equipe própria de geologia & geofísica, perfuração e meio ambiente. Além de duas sondas, sendo uma de perfuração com capacidade para poços de até 3.000m e uma de completação com capacidade para poços de até 4.500m. Construíram sua primeira Termelétrica, a Prosperidade I, em Camaçari-BA. A térmica produz energia elétrica a partir do gás natural com capacidade de geração de até 28 MW/h, e possui linha de transmissão e subestações para entrega desta energia no Sistema Interligado Nacional (SIN).

1.3.5. Logística Porto

A Imetame Logística Porto está a 3km da Estrada de Ferro Vitória a Minas – EFVM e contará com um ramal e pera ferroviária de alta produtividade, além da proximidade com o aeroporto de Vitória.

Com conceito multipropósito, o Porto está modelado para atender aos mais diversos setores produtivos em serviços de apoio à importação e exportação de cargas diversas, como também embarque e desembarque de containers, carga geral, veículos, carga de projeto, granéis sólidos, líquidos e gasosos, e apoio offshore. O empreendimento possui mais de 01 milhão de m² de área total e contará com infraestrutura inicial para movimentar 300 mil TEUs por ano, com capacidade para expansão de movimentação para mais de 01 milhão de TEUs.

1.3.6. Pedras Estruturais

Com atividades ligadas a Imetame Monte Serrat, a Pedras Estruturais realiza o beneficiamento de rochas sem aproveitamento no processo da Monte Serrat para a produção de pedra marroada (rachão), pó de pedra, brita graduada simples, brita 0, 1 e 2, utilizadas na construção civil.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Buscar a aplicação de programas de qualidade de vida no trabalho como forma de alcançar resultados e minimizar os impactos, tendo como objetivo o bem-estar, a participação e a integração do trabalhador melhorando a satisfação dos colaboradores no trabalho, em um ambiente com o mínimo de conforto físico e psíquico - essencial para o desenvolvimento da organização.

2.2 Objetivos Específicos

Essa pesquisa objetiva mostrar de que maneira estão sendo empregados os programas de qualidade de vida no trabalho dentro da empresa Imetame Metal Mecânica e os mecanismos que ela vem desenvolvendo para minimizar os impactos e aumentar a motivação em equipe.

Além disso, tal pesquisa expõe as ações da empresa quanto a manutenção da motivação de seus colaboradores, assumindo que tal prática é mais que necessária para alcançar seus objetivos, tornando vital que os trabalhadores estejam motivados e satisfeitos no trabalho. O índice de sucesso é medido a partir dos níveis de saúde e bem-estar, ambiente físico, interação social, crescimento pessoal entre outros.

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste projeto será a pesquisa bibliográfica, fundamentada em consultas de monografias, artigos, sites de internet, blogs, pesquisa de campo entre outros.

3.1 Fontes para coleta de dados e informações

Foram utilizados artigos disponíveis em blogs como Gupy, Gympass, Ivory e My work. Além disso, foi utilizada uma matéria do site da Sebrae, empresa que desde 1972, trabalha para estimular o empreendedorismo e possibilitar a competitividade e a sustentabilidade dos empreendimentos de micro e pequeno porte. Ademais foram realizadas pesquisas de campo – coleta de informações de trabalhadores que trabalham e que já trabalhou na empresa Imetame Metalomecânica. Outras informações foram obtidas no próprio site da empresa.

4. DESENVOLVIMENTO

4.1 GESTÃO DE PESSOAS

Antes de se falar de qualidade de vida no trabalho, é preciso enfatizar algumas questões: a importância das pessoas que trabalham na organização e a gestão de pessoas que gerencia e se preocupa com os colaboradores na organização – o que tem se tornado vital para o desenvolvimento e crescimento da empresa. Segundo Chiavenato “E as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional; elas passam a constituir a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva.” (CHIAVENATO, 2004, p.04).

As empresas precisam da cooperação das pessoas, para conseguir crescer e melhorar seu desempenho. Sendo assim a gestão de pessoas é muito importante para que isto aconteça.

De acordo com Bill Gates “Se você der às pessoas as ferramentas adequadas e se elas usarem sua habilidade natural e sua curiosidade, elas irão desenvolver as coisas de uma forma que irá surpreendê-lo, muito além do que você poderia ter esperado”.

4.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Mediante as mudanças que vem ocorrendo no mercado com a globalização, a competitividade e tensões por obter bons resultados, vem fazendo com que as

empresas procurem por programas, que promovam a motivação dos cooperadores no ambiente de trabalho - tendo em vista que as empresas estão inquietas cada vez mais em aderir medidas para otimizar a qualidade de vida dos seus funcionários.

São muitos os conceitos de qualidade de vida no trabalho, segundo Limongi-França (1996, apud LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002), “QVT como um conjunto de ações de uma empresa no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho.” Já Chiavenato (2002, p.297), diz que “a qualidade de vida no trabalho (QVT) representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através de sua atividade na organização”.

Sendo assim, o conceito de qualidade de vida no trabalho significa atuar que forma distinta focando a evolução constante nas esferas tecnológica, estratégica, operacional e humana de uma empresa. Na prática, propõe proporcionar um meio mais adequado e que beneficie o crescimento profissional durante o cumprimento de seu trabalho.

No decorrer da Revolução industrial, o que menos importava era o bem-estar dos funcionários, que frequentemente trabalhavam em cenário semelhante ao vivenciado no período da escravidão e, em situações que colocavam em risco sua saúde e segurança física e mental. Só a partir da década de 1920, com a criação da Escola das Relações Humanas, que a QVT passou a ser objeto de estudos.

Por fim, pode-se dizer que a QVT é uma troca simultânea, ao mesmo tempo em que melhora a satisfação dos trabalhadores, com motivação, cuidando e melhorando a saúde física e mental, estará do mesmo modo restaurando a força da organização e elevando a produtividade.

4.3 MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO COM O TRABALHO

O crescimento de uma empresa está condicionado ao bom trabalho ofertado por seus cooperadores e para isto acontecer é essencial que eles estejam motivados, felizes, satisfeitos para desenvolver suas atividades e dedicar-se a organização. A satisfação é definida por Locke (1976, apud MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p.

125), como “uma reação emocional prazerosa ou positiva que uma pessoa tem em relação a suas experiências profissionais”.

Para Siqueira (2008, p. 267), satisfação no trabalho “é um tema que interessa não só aos pesquisadores, mas especificamente aos gestores que buscam conferir a adequação de suas políticas e práticas de gestão”. A satisfação no trabalho está entre os fatores que compõem a chamada “qualidade de vida no trabalho” (QVT, relacionada ao bem estar e à felicidade do trabalhador) e também é considerada como uma das mais importantes variáveis da área de comportamento organizacional (ROBBINS, 2005). Já de acordo com Bergamini (2008) o fracasso da maioria das empresas não está na falta de conhecimento técnico e sim na maneira como lida com as pessoas.

Sendo assim, algumas organizações já conseguiram compreender que além de salários outros benefícios são cruciais para a motivação dos seus funcionários e para satisfazer suas necessidades, pois cada um tem seus valores e costumes distintos que irão influenciar o modo de vida da organização

4.3.2 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Cada pessoa tem uma cultura diferente, “Cultura organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e relacionamento típicos de determinada organização”. (CHIAVENATO, 2002, p. 531).

Desta forma ela influencia direta e indiretamente o clima na organização, definindo se ele é benéfico ou não, e determinando o grau de satisfação dos cooperadores.

Assim, compreendemos que cada organização tem sua cultura e que o clima é um grande influenciador que é capaz de motivar ou não o funcionário.

4.3.3 COMUNICAÇÃO

A comunicação tem a capacidade de mudar o clima na organização, pelo motivo de refletir nas maiorias das vezes o humor, sentimentos e compreensão dos funcionários, aumentando os níveis de satisfação.

Segundo Robbins (2003), quando ocorre a troca de mensagem de uma pessoa para outra e para que esta comunicação tenha êxito é necessário que a outra pessoa tenha entendido a mensagem.

Uma boa comunicação no cenário organizacional pode ser entendida como aquela que transforma a atitude das pessoas, se ela apenas muda suas ideias, mas não provoca nenhuma mudança de comportamentos, então ela não atingiu seu objetivo.

4.3.4. RELAÇÕES INTERPESSOAIS

As relações interpessoais no trabalho são fundamentais para a satisfação do funcionário, quando à uma boa convivência com os colegas de trabalho e também com a chefias, aumenta o bem estar na empresa, mas para isto é necessário que o funcionário esteja bem com ele mesmo.

A autora Bom Sucesso (1997, p. 36), menciona que “a valorização do ser humano, a preocupação com os sentimentos e emoções, e com a qualidade de vida são fatores que fazem diferença”.

Quando os funcionários interagem um com o outro, o trabalho se torna mais leve, mais prazeroso, ele se torna mais cooperativo e receptivo e participativo, com mais liberdade para compartilha ideias.

Sendo assim, isto atua de forma positiva no ambiente de trabalho.

É importante destacar que a relação interpessoal engloba principalmente a chefias, diretores, encarregados, líderes...

Segundo CARVALHO (2009, p.108) “O relacionamento interpessoal entre o líder e os membros da equipe é um dos fatores mais relevantes na facilitação ou bloqueio de um clima de confiança, respeito e afeto, que possibilite relações de harmonia e cooperação”.

No momento atual, as organizações tem reconhecido que tratar e gerenciar as pessoas é o grande segredo para alcançar o sucesso.

4.3.5. SAÚDE NO TRABALHO

Atualmente a saúde e bem-estar são colunas principais para qualificar o ambiente interno de uma empresa, servindo de sustentação e incentivo para investimento em práticas voltadas para saúde física e mental.

Nessa circunstância, líderes e gestores já entenderam a importância de se preocupar com a saúde dos seus funcionários, conseqüentemente elevando a produtividade e redução de absenteísmo, retenção de talentos e melhoria na qualidade de vida dos funcionários.

Se não tiver melhorias na saúde não há a qualidade de vida. Chiavenato (1999, p. 376), considera que “uma maneira de definir saúde é a ausência de doenças”, enfatizando que o ambiente de trabalho também pode contribuir para as doenças.

É importante destacar que a qualidade de vida no trabalho e saúde proveem de igual maneira os interesses do funcionário e da empresa e são muitos os fatores que influenciam a saúde no ambiente de trabalho.

A - STRESS NO TRABALHO

O estresse no trabalho pode ser definido como uma reação do corpo quando submetido a situações de pressão. Geralmente não tem uma única origem, vem se acumulando, podendo ser oriundo de ambientes familiares, relações sociais negativas somatizando com questões de trabalho.

Segundo Posen (1995): “os sintomas físicos do estresse mais comuns são: fadiga, dores de cabeça, insônia, dores no corpo, palpitações, alterações intestinais, náusea, tremores e resfriados constantes.

As causas físicas do estresse nos trabalhos podem ser impulsionadas pelos seguintes estímulos estressores: iluminação inadequada, poluição sonora ou presença de ruídos constantes; clima desfavorável no sentido de temperatura e umidade, a mobília desconfortável e a falta de segurança no trabalho.

As causas de estresse psicossociais, por sua vez, podem ser impulsionadas pela relação entre colegas de trabalho e chefes, a falta de segurança por risco de perda

de emprego, à percepção de injustiça, falta de valorização do trabalhador com relação a benefícios e prêmios, atraso nos pagamentos, falta de reconhecimento. Quando recorrente estes estímulos podem configurar fatores estressores.

Segundo Bernick (1997) “qualquer mudança de vida, boa ou ruim, pode ser considerada como um fator que leva ao estresse.”

Sendo assim é de suma importância preservar a saúde do trabalhador, porque a empresa precisa dele no seu local de trabalho e produzindo para o crescimento e geração de lucro da mesma, logo, investir em programas de saúde e qualidade de vida no trabalho para assim garantir a saúde física e mental dos seus funcionários, proporcionando treinamentos, organização dinâmicas, promover momentos de interação.

B - GINÁSTICA LABORAL

A ginástica laboral vem trazendo vários benefícios para empresas e funcionários, visto que vem provendo saúde, aumento de disposição para o trabalho e melhorando o relacionamento entre os cooperadores.

Os exercícios são realizados de uma forma bem criativa para chamar a atenção dos funcionários e para descontraí-los, tendo como principal objetivo prevenir doenças, pois o trabalho repetitivo pode acumular dores musculares, estresse e prejudicar a vida do trabalhador.

Para Lima (2003, p. 7), a conceituação de Ginástica Laboral (GL) é definida como “um conjunto de práticas físicas, elaboradas a partir da atividade profissional exercida durante o expediente, que visa compensar as estruturas mais utilizadas no trabalho e ativar as que não são requeridas, relaxando-as e tonificando-as”.

C - ERGONOMIA

A ergonomia tem como objetivo entender e melhorar a conexão do homem com o trabalho, contribuindo para a saúde e conseqüentemente proporcionando qualidade de vida no trabalhador.

A NR17, ela é uma norma regulamentadora estabelecida pelo Ministério do

Trabalho e Emprego (MTE) que determina uma série de diretrizes quanto à ergonomia, garantindo benefícios para o empregador e para o funcionário.

Segundo Vilarta; Moraes (2004), relatam que a ergonomia é uma ferramenta para identificar situações em que o ambiente de trabalho esteja inadequado e adaptá-lo para o trabalho humano e Lida (1990), explica que a ergonomia não envolve somente máquinas e equipamentos, mas todo o relacionamento entre o homem e o trabalho, não apenas ambiente físico, mas também o ambiente psicológico que o local pode proporcionar.

Sendo assim, seguindo este conceito a ergonomia tem por objetivo identificar cenários no ambiente de trabalho que possa afetar a saúde do funcionário e estudar a melhor maneira deles desenvolverem seus trabalhos sem causar danos à saúde.

D - HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO

Higiene do trabalho e segurança são atividades relacionadas que reproduzem de forma direta sobre a continuidade da produção e sobre a conduta dos funcionários.

A despeito disso, Chiavenato (2002, p. 438), afirma que segurança no trabalho é “o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas, empregadas para prevenir acidentes” onde deve-se eliminar as condições inseguras do local de trabalho e ensinar as pessoas a implantação de práticas preventivas.

Na atualidade, a higiene do trabalho é vista como a ciência do reconhecimento, avaliação e controle dos riscos à saúde, na empresa, visando à prevenção de doenças ocupacionais.

De acordo com Chiavenato (2002), explica que a Higiene do Trabalho é um conjunto de normas e procedimentos que garantem a proteção da saúde física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos que o ambiente de trabalho possa oferecer.

Sendo assim, as vantagens deste programa são recompensadoras para a empresa e para o funcionário, assegurando um cenário seguro e agradável para a realização dos trabalhos.

4.4. APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A empresa a ser estudada é a Imetame Metalmecânica Ltda, que tem como ramo de atuação fabricação, montagem e manutenção mecânica e industrial, atuando nos setores de Celulose e Papel, Siderurgia, Mineração e Petróleo, em todo o Brasil. A pesquisa foi realizada nos setores administrativos da empresa, e no setor de produção e fabricação. A empresa conta com mais de 500 colaboradores.

Os dados coletados serão apresentados em forma de gráficos e tabelas, que permitirão apresentar a situação do ambiente de trabalho.

4.4.1. Identificação das ações já existentes a respeito da Qualidade de vida no trabalho.

A empresa já possui algumas ações que já faz parte do seu dia a dia para melhorar a qualidade de vida de seus funcionários, como: Programa Merecimento, disponibiliza para a sua equipe 50% do lucro líquido parte em reconhecimento financeiro e parte em viagens para colaboradores e suas famílias, treinamento desenvolvimento de Líderes e Equipes e Autodesenvolvimento, Consciência Financeira contribuindo com os colaboradores e suas famílias com acompanhamento e orientações financeiras para uma melhor qualidade de vida, tendo como principal objetivo apoiá-los a conseguirem realizar seus sonhos., Escolinha e Momento de Gratidão, pagamento de plano de saúde, transporte e benefícios.

4.4.2. Análise do ambiente de trabalho para verificar como os colaboradores avaliam fatores que proporcionam a qualidade de vida no trabalho.

Um programa de qualidade de vida no trabalho só terá um bom desfecho desde que os colaboradores consigam ver que os benefícios que ele traz, possuindo a qualidade necessária para torna o ambiente promissor para o desenrolar de suas atividades.

Sendo assim, foi observando o cenário e analisando e ouvindo a opinião de alguns

funcionários sobre os programas de qualidade de vida da empresa, que este projeto foi sendo montado.

Um dos pontos analisados na ótica dos funcionários foi a remuneração paga pela empresa, cerca de 60% dos funcionários concordam que o salário pago está de acordo com a função que exerce, 25% acredita que estão sendo mal remunerados e 15% não quis opinar.



Gráfico 1: Remuneração

Fonte: Rosiléa S. C. de Freitas

4.4.3. Promoção de saúde e prevenção de doenças

Foi realizada em todas as frentes de serviço do Grupo Imetame, a Semana de Valorização da Vida. O ponto foi saúde física, mental e financeira, conscientizando os colaboradores sobre a importância do equilíbrio em cada uma destas áreas para uma melhor qualidade de vida.

A Semana foi muito divertida e descontraída com muitos bate-papos, palestras, exercícios de alongamento e teatro abordando temas relacionados a saúde e valorização da vida.

Em geral, isto só acontece na semana SIPAT, sendo que poderia ser mais explorado, incentivando as práticas saudáveis.

Ao destacar alguns benefícios que a empresa oferece, foi observado que a empresa deixa muito a desejar neste quesito por vincular a perda de alguns benefícios ou merecimentos por frequência no trabalho e incluindo atestados médicos como umas das condições, sendo assim, por receio que a já percas financeiras, eles permanecem trabalhando mesmo quando precisam de consultas médicas.

Sobre os programas de promoção de saúde e prevenção de doenças, foi falado sobre a importância deles para os funcionários e sobre a frequências que eles são realizados, 50% respondeu que quase sempre, 38% respondeu as vezes e 12% raramente.



Gráfico 2: Programa de promoção e prevenção de doenças

Fonte: Rosiléa S. C. de Freitas

4.4.4. Materiais e equipamentos de trabalho

Foi observado nos espaços do setor administrativo cadeiras confortáveis; com assentos ajustáveis; suportes para computador ou notebook que permitam deixar o monitor na altura dos olhos, sem prejudicar a postura e apoios de pés nas mesas; boa iluminação e ventilação.

Na área de fabricação e produção, também foi observado sinalização interna adequada, saídas de emergência e quadros de classificação de risco; quantidade de ruído; organização do ambiente; tempo em que é necessário ficar de pé e

levantando peso excessivo; disponibilidade e qualidade dos equipamentos.

Sobre o ambiente de trabalho, foi questionado sobre os equipamentos, mobílias e materiais para execução e realização dos trabalhos se estão adequados, 70% respondeu que é ótimo, 20% respondeu que bom e 10% regular.



Gráfico 3: Qualidade dos equipamentos, mobílias e materiais

Fonte: Rosiléa S. C. de Freitas

4.4.5. Relacionamento com chefes e colegas trabalho

Foi observado um bom relacionamento no local de trabalho, no questionário foi perguntado se quem já ter recebido um feedback sobre o seu desempenho no trabalho, 5% respondeu raramente dizem ter recebido, 15%, apenas as vezes, os que responderam quase sempre, tem-se um percentual de 80% cada. Diante deste resultado notasse que apesar de se confirmar que os relacionamentos na organização são bons, mas que ainda pode melhor.



Gráfico 4: Recebimento de feedback

Fonte: Rosiléa S. C. de Freitas

4.4.6. Motivação no trabalho

Quanto a motivação, 70% dos funcionários acreditam que estão bastantes satisfeitos, sendo que 55% muito bom, 15% bom e 30% ruim, foi observado que o percentual de insatisfação ainda existe, mesmo a empresa investe em programas de incentivos como Programa Merecimento, disponibiliza para a sua equipe 50% do lucro líquido parte em reconhecimento financeiro e parte em viagens para colaboradores e suas famílias. Diante disto, foi observado que devido a empresa ter contratos de trabalho pelo Brasil inteiro, a maioria é enviado para trabalhar em outros estados, ficando longe das suas famílias por alguns dias que varia de 60 a 90 dias, sendo assim, a resposta obtida foi, estar longe da família na maioria das vezes é muito difícil.



Gráfico 5: Motivação

Fonte: Rosiléa S. C. de Freitas

4.5. PROPOSTAS DE AÇÕES DE MELHORIAS

Diante da pesquisa e levantamento das informações sobre a avaliação da satisfação dos funcionários da empresa; iniciando pelo setor administrativo foi constatado que grande parte dos colaboradores tem bom relacionamento com chefes e colegas, mas ainda podem melhorar, a implantação de Feedback de avaliação de desempenho, o funcionário só saberá que precisa melhorar se houver uma troca de informações transparente e justa, sendo assim, providenciar reuniões individuais apresentando seus desempenhos e ouvindo o que eles tem a falar, valorizando seu trabalho e exaltando seu potencial e mostrando os pontos que ele pode melhorar, para assim aumentar sua produtividade na empresa.

De uma forma geral na empresa a implantação de campanhas voltadas para saúde do trabalhador, o nosso calendário nacional da saúde, temos campanhas que são voltadas à meses específicos do ano, como é o caso do outubro rosa e novembro azul, que contam com ações para a prevenção do câncer de mama e de próstata, simultaneamente, desta forma, realizar a conscientização dentro da empresa sobre estes temas em forma de palestras com profissionais da áreas de saúde, rodas de conversa, ajuda de custo para que realizem os exames preventivos, entre outras maneiras.

A contratação de Médicos na empresa, facilitando e melhorando a vida dos colaboradores, possibilitando consultas periódicas, semanais ou quinzenais, e tirar dúvidas de funcionários sobre questões de saúde, examinar aqueles que estejam apresentando algum sintoma específico, solicitar exames preventivos. Muitas vezes por ter uma rotina muito cansativa e corrida o funcionário esquece de sua saúde, e a prevenção sempre será a maneira mais prática de evitar complicações no futuro.

Outro programa que vem ganhando muito destaque é campanha de incentivos a alimentação saudável, são peças-chave para a prevenção das principais doenças crônicas, para isto, a empresas deveria oferecer frutas aos colaboradores como lanche da tarde, evitando o consumo de bolachas, pães e refrigerantes nesses momentos, isso contribui para melhorar a saúde corporativa.

A Implementação da ginástica laboral também seria uma ótima sugestão, as atividades poderia ser realizadas de duas a três vezes por semana, com o auxílio de um profissional contratado pela empresa, ou mesmo com a terceirização do serviço por meio de empresas especializadas em qualidade de vida no trabalho, os exercícios normalmente têm duração de 10 a 20 minutos e trazem vantagens tanto para o colaborador quanto para a empresa, porque após horas de trabalho, é comum as pessoas sofrerem com dores lombares, no pescoço, nos ombros, nos braços e nas pernas resultado de movimentos repetitivos e sem pausa, que acabam por causar desconfortos à saúde do trabalhador.

Dessa forma, a muitas sugestões de ações que possam ser postas em práticas e que irão contribuir para o aumento da qualidade de vida dos funcionários na empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o deslinde do presente trabalho, é possível concluir que a qualidade de vida no trabalho é mais que uma forma de garantir e preservar os funcionários no ambiente de trabalho, é uma maneira de estudar e buscar meios para melhorar as condições sociais, mentais e emocionais; tentando reduzir os conflitos internos entre os empregados, através das práticas gerenciais e gerar uma maior motivação no processo produtivo.

Com a atualidade conturbada, em que grande parte a humanidade vive, o mercado competitivo vem exigindo a busca pela capacidade total nas empresas, gerando uma pressão muito grande sobre as pessoas, e principalmente aos colaboradores de uma empresa, sendo que o sucesso de uma organização vem de como eles desempenham seu trabalho cientes que serão cobrados por isto.

Sob essa ótica, a qualidade de vida no trabalho tem se tornado uma área que cada vez mais tem feito parte da gestão estratégica das empresas, pois entende-se que o bem estar dos funcionários é de fundamental importância para o crescimento da organização.

Dessa forma, é possível identificar o sucesso de uma empresa de acordo com o bem-estar físico e psicológico de seus colaboradores. Com o estudo de caso da

empresa Imetame Metalmecânica, foi possível analisar os impactos positivos de uma política voltada a qualidade de vida dos trabalhadores. Apesar do programa ser passível de melhora e desenvolvimento, a empresa elucida grande consciência sobre a importância da QVT. Tal perspectiva a beneficia em termos de desempenho e qualidade de serviço ofertado, pois um ótimo colaborador faz uma ótima empresa.

Sendo assim, conclui-se que um programa de qualidade de vida no trabalho, deve obter todas as etapas, retendo energia para assim melhorar o comprometimento humano, o procedimento pode parecer simples, no entanto ele exige muito cuidado, sendo necessária a aplicação de técnicas específicas para que tudo ocorra de forma prática e eficiente. Para tanto, é necessário reunir esforços para alcançar qualidade, mas sem esquecer o comprometimento humano e que elas são a peça mais importante da organização. Com isso haverá qualidade e qualidade de vida no trabalho.

REFERÊNCIAS

Conclusão sobre a Qualidade de Vida no. **Qualidade de vida no trabalho**. 2015.

Disponível em:

<<https://qualidadedevidanotrabalho1.blogspot.com/2015/12/conclusao-sobre-qualidade-de-vida->

[no.html#:~:text=Conclus%C3%A3o%20sobre%20a%20Qualidade%20de%20Vida%20no%20Trabalho.,do%20ser%20humano%20no%20ambiente%20de%20trabalho%2C%20](https://qualidadedevidanotrabalho1.blogspot.com/2015/12/conclusao-sobre-qualidade-de-vida-no.html#:~:text=Conclus%C3%A3o%20sobre%20a%20Qualidade%20de%20Vida%20no%20Trabalho.,do%20ser%20humano%20no%20ambiente%20de%20trabalho%2C%20)>. Acesso em: 06, nov. de 2021.

Saúde corporativa: **como incentivar a prevenção de doenças nas Empresas**.

Previva, 2020. Disponível em: <<http://previva.com.br/saude-corporativa/>>. Acesso em: 06, nov. de 2021.

TRABALHO, **Tudo o que você precisa saber sobre saúde e segurança do trabalho**. Sharecare, 2020. Disponível em: <<https://sharecare.com.br/ergonomia-no-trabalho/>>. Acesso em: 06, out. de 2021.

Imetame. **Pessoas que fazem diferença.** Imetame, 2020. Disponível em: <<https://www.imetame.com.br/>>. Acesso em: 30, out. de 2021.

Vaipe. 10 perguntas que você deve fazer em sua pesquisa de clima organizacional. Vaipe, 2017. Disponível em: <<https://vaipe.com.br/blog/pesquisa-de-clima-organizacional-perguntas/>>. Acesso em: 10, out. de 2021.

SALÁRIO Reconhecimento e qualidade de vida contam mais que salário.

Sebrae, 2015. Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/reconhecimento-e-qualidade-de-vida-contam-mais-que-salario,b2c3438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD#:~:text=Confira%20o%20que%20o%20Sebrae%20do%20seu%20Estado,fazem%20a%20diferen%C3%A7a%20entre%20uma%20empresa%20e%20outra.>> Acesso em: 10, out. de 2021.

COSTA, dedilha. **Qualidade de vida no trabalho: 5 melhores dicas.** Gupy, 2021.

Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/qualidade-de-vida-trabalho#:~:text=Qualidade%20de%20vida%20no%20trabalho%20%C3%A9%20um%20%C3%ADndice,sucesso%20do%20neg%C3%B3cio.%20Por%20Dedila%20Costa%20%7C%20GUPY>>>. Acesso em: 8, set. de 2021.

ADOTÁ-LA o que é qualidade de vida no trabalho e como. Gympass, 2019.

Disponível em: <<https://blog.gympass.com/o-que-e-qualidade-de-vida-no-trabalho-e-como-adotala/>>. Acesso em: 20, set. de 2021.

PINHEIROS, Fernanda. **Qualidade de vida no trabalho: o que é e porque ela é tão importante.** Ivory, 2020. Disponível em: <

<https://www.ivoryit.com.br/blog/qualidade-de-vida-no-trabalho>>. Acesso em: 30, set. de 2021.

PAOLO, Beatriz Candido Di. **A importância da qualidade de vida no trabalho.**

Mywork, 2021. Disponível em: < <https://blog.mywork.com.br/a-importancia-da-qualidade-de-vida-no-trabalho/>>. Acesso em: 14, set. 2021.

PERCEPÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO NA AGÊNCIA SHOPPING NORTE SUL – VITÓRIA/ES

Graduando do Curso de Administração da Faculdade Multivix - Campus Serra.

1. INTRODUÇÃO

O presente projeto de estágio será desenvolvido na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, mais precisamente na Agência dos Correios Shopping Norte Sul, localizada na cidade de Vitória – Espírito Santo. O trabalho apresentado pretende identificar a percepção que os funcionários possuem do clima organizacional da empresa em que trabalham.

O clima organizacional é um elemento muito importante no contexto de uma organização ou de uma empresa. O clima adequado no ambiente de trabalho se tornou um fator relevante na satisfação dos funcionários, pois estes passam grande parte do seu tempo dentro do seu ambiente de trabalho. O clima organizacional quando bom ou pode influenciar positivamente na motivação, entretanto, se o clima é ruim ou desfavorável, pode haver frustração e, conseqüentemente, desmotivação para a realização das atividades.

No presente projeto de estágio o tema será delimitado na agência de minha atuação profissional. Buscarei analisar quais como os funcionários percebem o clima organizacional no ambiente onde trabalham. Já como problema e pesquisa temos: Como os funcionários da Agência dos Correios Shopping Norte Sul – Vitória/ES percebem o clima organizacional?

A hipótese para a pesquisa surge por perceber através da minha vivência profissional e pelo conhecimento adquirido até o presente momento na graduação, que o clima organizacional no ambiente de trabalho pesquisado pode ser melhorado.

1.1 OBJETIVO GERAL

Realizar um estudo junto aos funcionários da Agência dos Correios Shopping Norte Sul a fim de analisar sua percepção em relação à qualidade do Clima Organizacional no seu ambiente de trabalho.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Observar a realidade da instituição pesquisada;
- Conhecer e aplicar os conhecimentos teóricos e técnicos aprendidos em sala de aula através da integração entre a teoria e a prática desenvolvida para a formação e a atuação em situações concretas da realidade profissional;
- Comparar a teoria com a prática no decorrer da execução do Projeto de Estágio;
- Se possível, propor melhorias;
- Identificar junto aos funcionários os fatores que influenciam positivamente e negativamente na qualidade do clima organizacional;
- Avaliar o nível de satisfação dos colaboradores sobre os fatores identificados;

1.3 METODOLOGIA

A metodologia em um trabalho científico tem por finalidade relatar como foi apresentado e organizado o trabalho e também orientar por meio dos procedimentos o desenvolvimento da pesquisa.

Conforme Gil (2008), pesquisa pode ser definida como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, tendo como objetivo fundamental descobrir respostas para problemas, mediante o emprego de procedimentos científicos.

Quanto à abordagem trata-se de uma pesquisa quantitativa e qualitativa. Quantitativa, no que se refere à coleta de dados, que buscou quantificar as informações coletadas; e qualitativa, no que diz respeito à análise dos dados coletados, e em relação à teoria já estudada com prática alcançada no ambiente pesquisado. Dessa maneira o objetivo da pesquisa quantiqualitativa é descrever as ocorrências e hipóteses a fim de chegar a um resultado com relação ao assunto estudado, que é a percepção dos funcionários Agência dos Correios Shopping Norte Sul com relação ao clima organizacional, o que foi quantificado e posteriormente avaliado.

Quanto aos objetivos classifica-se como pesquisa exploratória e descritiva. Exploratória por além de ser a primeira a ser realizada Agência dos Correios

Shopping Norte Sul, buscou conhecer o clima organizacional da mesma; e descritiva pois procurou descrever a situação existente.

Quanto aos meios classifica-se como pesquisa bibliográfica, documental, de campo. Foi realizado o levantamento bibliográfico em livros, artigos e trabalhos acadêmicos acerca do tema do projeto de pesquisa; a análise de alguns documentos disponibilizados pela a empresa campo da pesquisa; estudo de campo na Agência dos Correios Shopping Norte Sul, como maneira de aprofundar o estudo do tema; levantamento de dados e opiniões dos participantes através da aplicação de questionário.

Usaremos da pesquisa descritiva e exploratória. Referente à abordagem do problema, utilizaremos a pesquisa a exploratória, pois ela tem o ambiente como fonte direta dos dados, no caso a Agência de Correios do Shopping Norte Sul – Vitória/ES. Nessa etapa os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados. A observação se dará através de um contato pessoal, acompanhando as experiências diárias, de forma a adquirir as informações relevantes para o desenvolvimento do trabalho.

Esta pesquisa terá como fonte para coleta de dados os funcionários da Agência dos Correios Shopping Norte Sul, do município de Vitória/ES, em virtude de ser o ambiente de trabalho do pesquisador, o que facilita a execução do meu projeto de estágio, por fazer parte do meu cotidiano de trabalho me permitindo maior proximidade e profundidade com o tema desse projeto. Esta agência opera atualmente com 06 colaboradores efetivos, sendo 01 gestor, 01 tesoureiro, 04 operativos. Dentre estes operativos estão 05 atendentes, responsáveis pelo atendimento direto ao cliente. A capacidade operacional estimada para esta unidade é de 100 clientes/dia. Para a realização da coleta de dados foi aplicado um questionário semiestruturado a todos os funcionários da agência, incluindo o gestor da unidade, com perguntas fechadas para identificar os principais aspectos da qualidade de vida no trabalho. Posteriormente, apresentou-se os dados por meio de gráficos, relacionando as respostas dos envolvidos.

2. DESENVOLVIMENTO

Convém destacar que esta foi a primeira vez em que a agência foi alvo de uma

pesquisa de clima organizacional, a qual foi viável, pois os sujeitos da pesquisa são colegas da realizadora da pesquisa.

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, conhecida pela maioria da população como Correios são uma empresa pública vinculada ao Ministério das Comunicações. Desde a criação da empresa, em 1969, para prestação do serviço postal pelo Estado brasileiro, a estatal vem se modernizando ao criar e disponibilizar serviços de qualidade e adequados às necessidades dos seus clientes e da própria sociedade em um mercado cada vez mais competitivo.

Trata-se de uma empresa que beneficia toda a população brasileira, presente em 5.558 municípios do país, responsável por garantir o acesso a universalização dos serviços postais básicos a toda população, independentemente da localização. Os Correios prestam serviços que vão desde o envio e o recebimento de cartas e encomendas a logística integrada, serviços financeiros e de conveniência. Como agente de integração nacional, os Correios cumprem o seu papel social ao garantir à população o acesso à cidadania, por meio da disponibilização de diversos serviços de governo.

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos é muito importante para o Estado Brasileiro e para a sociedade brasileira, porque além de prestar serviço de abrangência nacional, tem papel fundamental nas políticas públicas e ações de responsabilidade social desenvolvidas pelo Governo. Os Correios oferecem serviços que vão muito além da entrega de cartas e correspondências, oferecem serviços de importante função de integração e de inclusão social, podemos citar a distribuição e entrega de medicamentos, vacinas, alimentos, doações, documentos e provas do Exame Nacional do Ensino Médio. Ao lado de sua vertente social, os Correios oferecem soluções, com tecnologia de ponta, para atender as necessidades de comunicação de pessoas, empresas e instituições em um mercado cada vez mais competitivo.

Um dos fatores que mais influenciam a motivação ou a falta desta em uma organização é o clima organizacional. A relação entre pessoas e organização é de reciprocidade, nada mais conveniente que o ambiente, o clima interno seja adequado e harmonioso. Entende-se que clima organizacional é a percepção dos

empregados de uma organização a tudo que está relacionado ao seu ambiente de trabalho. Pode-se dizer também que clima organizacional é todo sentimento e comunhão partilhado entre os empregados da organização em seu ambiente de trabalho, que pode influenciar positivamente ou negativamente não só a sua vida pessoal, mas principalmente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da organização.

Um das principais e mais importantes ferramentas utilizadas para avaliar o ambiente de trabalho e identificar pontos que possam ser melhorados é a pesquisa de clima organizacional. Essa ferramenta permite que a área de gestão de recursos humanos estruture um planejamento estratégico mais eficiente, pois por meio dela, o gestor consegue visualizar a empresa sob a visão dos empregados e, assim, pode entender como cada um deles reage diante as situações do dia a dia, sendo elas positivas ou negativas. (www.solides.com.br acesso em 17 - 10 - 2017, 16:00 horas).

A pesquisa de clima organizacional em uma organização é o levantamento das percepções dos integrantes da mesma com relação a fatos e maneiras de ser da organização que afetam o nível de satisfação e motivação dos mesmos (BERGAMINI e CODA, 1997). A pesquisa de clima organizacional mostra a satisfação do empregado com a sua chefia imediata, ambiente físico, condições de trabalho, remuneração, imagem institucional, equipe de trabalho, meios de comunicação da empresa, desenvolvimento profissional e benefícios.

Pode-se resumir que o clima organizacional reflete na qualidade do ambiente de trabalho percebidas pelas pessoas da empresa. Ele é fortemente influenciado pela cultura da empresa. Está relacionado ao grau de satisfação do empregado que por sua vez está relacionado à qualidade de vida.

Informamos que todo o levantamento de dados mencionados nos gráficos a seguir foram coletados mediante a aplicação de questionário nos 06 funcionários da agência no mês de agosto de 2021.

Gráfico 01



Gráfico 02



Mais de 60 anos

Gráfico 03



Gráfico 04



Gráfico 05



Gráfico 06



Gráfico 07

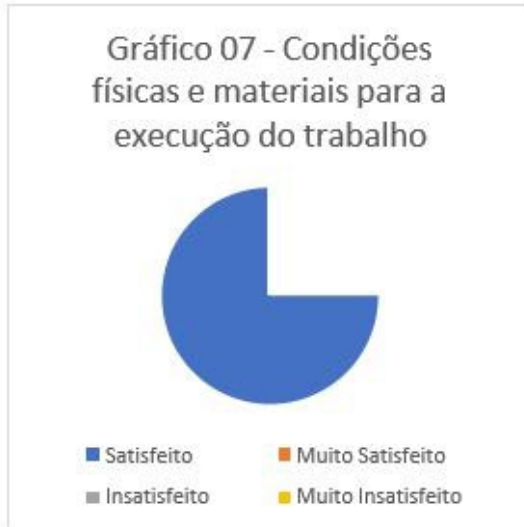


Gráfico 08

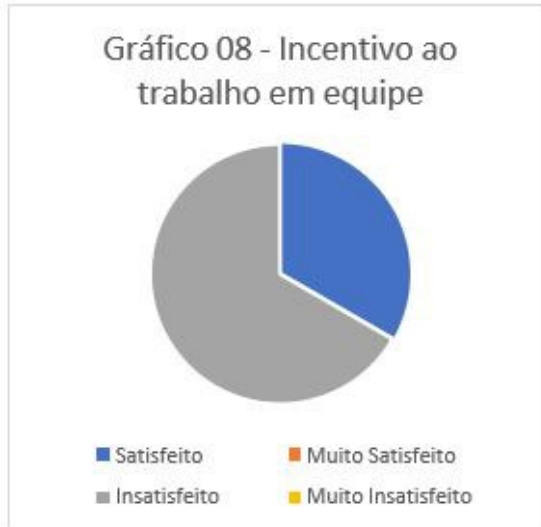


Gráfico 09



Gráfico 10



Gráfico 11



Gráfico 12



Gráfico 13

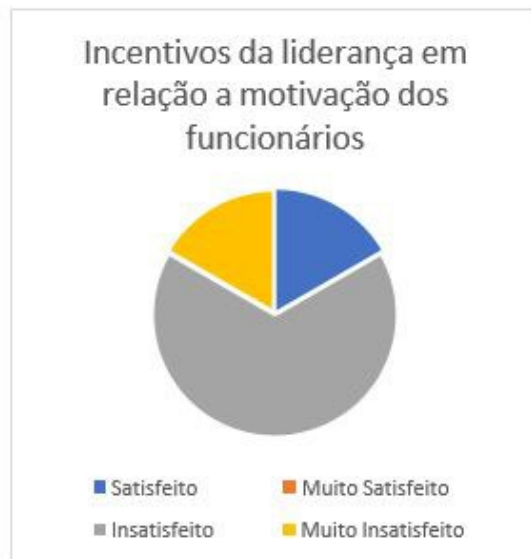


Gráfico 14



CONSIDERAÇÕES FINAIS

O clima organizacional é um dos principais fatores que interferem diretamente na produtividade e motivação de uma equipe. “O clima não se manifesta apenas na realização ou na omissão de um trabalho. Ele é sentido no ar. Tanto quanto os atos, as expressões dos funcionários revelam, as vezes de forma inequívoca, o clima da empresa, especialmente quando ela está muito boa ou quando está muito ruim” (LUZ. 1995, p.17).

O perfil biográfico dos entrevistados se definiu da seguinte forma: 50% tem entre 30 e 39 anos, 83,33% são homens, 66,67% dos funcionários da agência possuem ensino superior completo, e 66,67% recebem entre R\$ 2.000,00 a R\$ 3.999,00.

Com relação aos gráficos acima apresentados, poderíamos analisarmos um a um profundamente e proporcionar uma análise de dados bem aprofundada e bem embasada teoricamente, no entanto, a característica deste projeto de pesquisa não nos permite ultrapassar 15 laudas de estudo. Essa análise poderá ser retomada nos próximos semestres da graduação ou até ser objeto de pesquisa do trabalho de conclusão de curso.

Dessa forma, nos ateremos em analisar os dados mais enfáticos. Identificamos através da pesquisa que 100% dos funcionários estão satisfeitos com as condições físicas e materiais disponíveis para a execução do seu trabalho. A grande maioria

dos funcionários (66,67%) apesar de algumas questões apresentadas, estão satisfeitos em trabalhar na equipe pesquisada. Outro dado que vale a pena destacar é que 66,67% dos funcionários da agência se mostram insatisfeitos em relação a motivação no trabalho e o mesmo percentual de 66,67% estão muito insatisfeitos em relação à ausência de oportunidades de crescimento pela empresa. E com relação ao quesito remuneração e benefícios ofertados pela empresa, 66,67% dos funcionários se mostram muito insatisfeitos.

No que se refere ao clima organizacional, de maneira geral, o mesmo é percebido pelos funcionários de maneira desfavorável. Foram analisadas 09 categorias referentes do clima organizacional. Observou-se que muitas destas categorias tiveram como resposta insatisfeito ou muito insatisfeitos.

Os dados resultantes deste projeto podem servir de base para o gestor da agência pesquisada, bem como do gestor da empresa ao qual se vincula a agência, melhorarem o clima organizacional e a satisfação dos funcionários, evitando o desgaste emocional desnecessário e a falta de motivação de seus funcionários, contribuindo assim para um bom desempenho dos funcionários.

Percebe-se pela pesquisa realizada, que o clima organizacional pode ser melhorado, dando-se atenção aos fatores que tiveram índices de insatisfação. Podemos apontar como sugestões possíveis para melhoria do clima organizacional: a motivação da equipe através de elogios ao trabalho realizado pela equipe como forma de reconhecimento; oferta de curso e treinamentos como forma de pontuação para crescimento de carreira dentro da empresa; a promoção de atividades de integração fora do expediente de maneira a melhorar o relacionamento pessoal entre os funcionários.

O estudo também tem contribuição pessoal e profissional, pois o graduando é funcionário da agência estudada e tem grande interesse em saber como os colegas percebem o clima organizacional do ambiente de trabalho em que está inserido, e posteriormente informar os resultados aos gestores para serem tomadas algumas medidas que sejam possíveis, melhorando assim a qualidade de vida dos funcionários, os serviços prestados e garantindo a satisfação dos clientes.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcos Antonio Bettine de; GUTIERREZ, Gustavo Luis; MARQUES, Renato. **Qualidade de vida**: definição, conceitos e interfaces com outras áreas, de pesquisa. São Paulo: Escola de Artes, Ciências e Humanidades – EACH/USP, 2012.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 3ª ed., 2002 – Edição Compactada.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 3ª ed., 2010 – 6ª reimpressão.

CORREIOS. Disponível em:

<http://www2.correios.com.br/institucional/concursos/correios/lst_concurso.cfm?con_nu=391> Acesso: 01 novembro. 2021.

CORREIOS. Disponível em: < <https://www.correios.com.br/sobre-os-correios/a-empresa/quem-somos>>. Acesso: 30 outubro. 2021.

CORREIOS. **Correios entre as 20 maiores empresas do Brasil**. Disponível na internet em:< <https://www.correios.com.br/para-voce/noticias/correios-entre-as-20-maiores-empresas-do-brasil>> Acesso em 12 novembro. 2021.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008. 200 p.

GIL, A C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GUTEMBER JÚNIOR, Luiz. **Você sabe o que é Qualidade de Vida no Trabalho?** 01 de outubro de 2016. www.administradores.com.br/artigos/carreira/voce-sabe-o-que-e-qualidade-de-vida-no-trabalho/98682/. Acesso em 06 nov. 21.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 15ª. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2014.

<<http://www.solides.com.br/como-fazer-pesquisa-de-clima-organizacional/>>

Pesquisa de Clima Organizacional. Acesso em 17 out. 17.

<<http://atitudeenegocios.com/qualidade-de-vida-no-trabalho-qvt/>> **Qualidade de Vida no Trabalho-QVT**. Acesso em 06 nov. 2021.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA MICROEMPRESA

Resyelen Schiavon Carreiro¹

Graduando do Curso de Administração da Faculdade Multivix - Campus Serra.

1. INTRODUÇÃO

A falta de planejamento estratégico é um problema encontrado na maioria das organizações no Brasil, principalmente nas micro e pequenas empresas, para solucionar este problema a primeira etapa é fazer com que essas empresas percebam a importância desse planejamento, principalmente no mercado atual que passa por mudanças e alterações constantemente exigindo maior flexibilidade, adaptabilidade e agilidade de respostas das organizações para este cenário.

Os objetivos do planejamento estratégico são: traçar as metas e objetivos da empresa por meio de planos de ação, definir os objetivos a curto, médio e longo prazo, maximizar o potencial produtivo da organização, fundamentar e acelerar as tomadas de decisão, facilitar a adaptação da organização às tendências e mudanças mercadológicas, prever eventuais desafios, ameaças e/ou problemas que possam surgir, otimizar processos e recursos, orientar os negócios e aumentar a produtividade dos colaboradores.

[...]é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada. O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito a tanto a formulação de objetivos quanto a seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar. (OLIVEIRA, 2004, p. 47).

A primeira ação do processo de planejamento é refletir sobre três perguntas

básicas que nortearam todo o exercício do plano estratégico, sendo elas: 1) Onde sua empresa está? 2) Onde quer chegar? 3) Como chegará lá? Posteriormente faz-se necessário a elaboração de um passo a passo para a elaboração do mesmo:

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitação a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. (OLIVEIRA, 2004, p. 36).

Haja vista a importância e a difusão do planejamento estratégico para as organizações atuais, o presente projeto tem como objetivo principal elaborar um plano estratégico e analisar a relevância do mesmo para uma oficina de lanternagem e pintura automotiva.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Dentro da temática do planejamento estratégico nas microempresas, nosso recorte de pesquisa parte de um estudo de caso, experienciado em uma oficina de lanternagem e pintura automotiva, em que se pretende elaborar um planejamento estratégico, e analisar a importância do mesmo para a empresa.

Ao analisar os pontos destacados abaixo, será possível perceber como as perdas sociais mais significativas ocorridas nos últimos cinco anos nas políticas de saúde mental, álcool e outras drogas no Brasil parecem estar relacionadas com a forma de governo vigente nesse período e com as ideias propagadas por ele, de influência conservadora e neoliberal, o que como consequência provoca um desmonte de diversas políticas sociais e humanizadas em prol de um modelo moralista e excludente.

1.2 PROBLEMÁTICA DA PESQUISA

Para as micro e pequenas empresas, é realmente interessante e vale a pena o

investimento em um plano estratégico?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

- Produzir um plano estratégico para uma microempresa.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conhecer o mercado externo e interno da oficina;
- Definir a missão, visão, valores, metas, objetivos e estratégias que serão utilizadas por esta empresa;
- Verificar a importância do plano estratégico para a oficina.

1.4 HIPÓTESE

Os benefícios e resultados atingidos por um planejamento estratégico bem executado ultrapassam o valor do seu investimento, independentemente do porte da empresa.

1.5 META

Para que os objetivos do projeto de pesquisa sejam alcançados, faz-se necessário o estudo do mercado de atuação da empresa, do seu público-alvo, concorrentes e fornecedores, e também do comprometimento de todos os envolvidos na implantação e monitoramento deste planejamento.

1.6 METODOLOGIA

O presente trabalho caracteriza-se como um estudo de caso, foi realizado na Refine oficina especializada em Guarapari, para que o estudo fosse possível, houve um levantamento bibliográfico sobre planejamento estratégico, além disso ocorreram entrevistas para um conhecimento melhor sobre a empresa.

Quanto a natureza, esta classifica-se em pesquisa aplicada, pois é dedicada à geração de conhecimento para solução de problemas específicos, e dirigida à

busca da verdade para determinada aplicação prática em situação particular.

Quanto à abordagem a pesquisa classifica-se em qualitativa, pois os resultados das pesquisas partem das percepções dos indivíduos envolvidos, dos conflitos observados em campo e dos aspectos subjetivos identificados.

Quanto aos objetivos trata-se de uma pesquisa exploratória pois visa uma maior proximidade com o tema, a fim de descobrir ideias e pensamentos. O trabalho irá construir seu próprio método de construção do Planejamento Estratégico, com embasamento nos diversos autores e obras a serem citados nas referências bibliográficas.

O projeto desenvolveu-se de acordo com os seguintes procedimentos:

- 1) Pesquisa bibliográfica: busca sobre o tema através de materiais já publicados como artigos e material disponibilizado na internet.
- 2) Pesquisa de campo: extração de dados e informações diretamente da realidade do objeto de estudo e realização de entrevistas com os proprietários, funcionários, clientes, parceiros e fornecedores da oficina.
- 3) Análise das informações: análise dos dados coletados sobre a empresa, o campo de atuação da empresa, clientes, concorrentes, funcionários, fornecedores, stakeholders.
- 4) Elaboração do planejamento estratégico

2. INTRODUÇÃO

Segundo Kotler (1992), “planejamento estratégico é definido como um processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”, e não há uma única maneira de estrutura-lo, mas existem algumas etapas que devem ser seguidas no processo de elaboração dessa ferramenta para que ela seja eficiente e adequada ao negócio, sendo elas:

- 1) Identificação do campo de atuação da organização, análise do mercado

como um todo e ciência da sua posição dentro dele:

A oficina Refine atua no ramo automotivo realizando serviços de lanternagem, pintura, restaurações, reparações, customizações e detalhamentos. Está situada em Muquiçaba, no município de Guarapari, que possui população estimada em 2021 de 128.504 pessoas, havendo cerca de 76.350 automóveis, destes 39.218 são carros.

No geral, existem cerca de trinta e cinco concorrentes desta oficina, entretanto apenas dezesseis são concorrentes diretos, e desses dezesseis, um é considerado referência na região. O proprietário da oficina Refine tem experiência de dez anos no ramo em que atua, no entanto, tem ciência de que precisa das estratégias corretas e um bom planejamento para se destacar frente a concorrência.

2) Definição da missão, visão e valores da empresa:

Missão: Ser percebida como uma empresa inovadora, realizando serviços de altíssima qualidade e proporcionando uma experiência memorável aos nossos clientes.

Visão: Ser referência no setor de lanternagem e pintura automotiva.

Valores: Qualidade; Inovação e criatividade; Agilidade na entrega; Preço justo; Honestidade e ética; Respeito à vida, às pessoas e ao meio ambiente; Paixão por realizar e fazer acontecer.

3) Estabelecimento de metas e os objetivos a serem atingidos:

- Investir em captação de clientes;
- Incorporar a presença da marca no público-alvo;
- Atingir o breakeven no máximo em dois anos;
- Montar uma equipe com competências técnicas e comportamentais;
- Obter um capital de giro que cubra as despesas da oficina por, pelo menos, seis meses para caso ocorra alguma emergência ou imprevisto;
- Ajustar despesas e faturamento para conseguir atingir um lucro de 40%;

- Contratar mais funcionários.

4) Estabelecimento de metas e os objetivos a serem atingidos:

- Investir em captação de clientes;
- Incorporar a presença da marca no público-alvo;
- Atingir o breakeven no máximo em dois anos;
- Montar uma equipe com competências técnicas e comportamentais;
- Obter um capital de giro que cubra as despesas da oficina por, pelo menos, seis meses para caso ocorra alguma emergência ou imprevisto;
- Ajustar despesas e faturamento para conseguir atingir um lucro de 40%;
- Contratar mais funcionários.

5) Diagnóstico interno da empresa e descubra seus pontos fortes e fracos:

Pontos fortes: Ótimo atendimento, boa localização, mão de obra qualificada, insumos de qualidade, estrutura agradável e agilidade na conclusão dos serviços.

Pontos fracos: Empresa pouco conhecida, preços altos, baixa capacidade produtiva, falta de fornecedores.

6) Determinação das oportunidades e ameaças para a organização:

Oportunidades: Inovação, formação de novas parcerias, diferencial da marca e clientes em potenciais.

Ameaças: Mercado desaquecido (queda do poder de consumo da população), concorrência, crise econômica e aumento da regulamentação.

7) Definição do perfil do público-alvo:

O público alvo da oficina em questão são homens e mulheres acima de dezoito anos moradores de Guarapari e arredores, que possuem carteira de habilitação e carro, associados de seguros automotivos ou proteção veicular, e também não assegurados, com renda superior a dois salários mínimos, que optam por qualidade

nos serviços contratados, atendimento de excelência, e competência, ao invés de preços baixos.

8) Estabelecimento das estratégias que serão utilizadas:

Por se tratar de uma nova empresa que possui baixa participação em um mercado já existente, oferecendo produtos também existentes, faz-se necessário o uso da estratégia de penetração de mercado, que visa alcançar mais consumidores, e consequentemente o aumento do seu market share, ou seja, a fatia do mercado que a oficina cobre com os seus serviços, e também o seu faturamento. Uma área a ser explorada no desenvolvimento desta estratégia é o marketing, que se destina a entender a necessidade do cliente e despertar o desejo em contratar os serviços, através de conteúdos e engajamento com os mesmos.

Quanto as estratégias competitivas, que é a forma como a empresa compete com os seus concorrentes de mercado de modo a obter uma vantagem, fazendo com que a empresa em questão se destaque, optou-se por utilizar a estratégia de diferenciação e foco.

Na diferenciação a oficina busca atingir um desempenho superior na qualidade dos serviços prestados e em um atendimento personalizado, e na estratégia de foco, a empresa mira no seu segmento-alvo, em vez de focar o mercado como um todo.

9) Definição dos parâmetros de avaliação:

KPI significa Key Performance Indicator ou, em português, Indicador-chave de Performance, trata-se de uma medida que demonstra a efetividade das estratégias empresariais.

Na gestão da oficina Refine serão utilizados os seguintes KPI's: Quanto a perspectiva do cliente:

- Quantidade de clientes, retenção de clientes, quantidade de queixas e reclamações resolvidas, tempo de resolução de cada reclamação e taxa de satisfação do cliente.

Quanto ao financeiro:

Receita da empresa, despesas, rentabilidade, lucratividade, nível de crescimento

- mês a mês e Ticket médio dos serviços.

Quanto aos processos internos e capacidade produtiva:

- Quantidade de serviços realizados, tempo gasto em cada carro realizado, quantidade de atrasos ocorridos nas entregas dos veículos, taxa de conversão de serviços, capacidade de produção e taxa de churn.

10) Desenvolvimento do e execução do plano de ação:

Depois de todo o planejamento e análises realizadas é hora de colocar em prática. Como visto nos tópicos anteriores, o objetivo principal que fará com que os outros objetivos sejam também possíveis, é o posicionamento e reconhecimento da oficina no mercado, resultando na captação de novos clientes e aumento do faturamento da empresa. De acordo com os recursos disponíveis foram escolhidas as seguintes ações para atingirmos os objetivos:

- Links patrocinados e demais anúncios;
- Mídias sociais e influenciadores;
- Marketing de conteúdo;
- Referral marketing;
- Criar parcerias com outras empresas;
- Publicidade em outdoors, rádios, revistas, TV e jornais;
- Distribuição de panfletos.

11) Monitoramento dos resultados e realização de ajustes caso necessário:

Esta etapa é dedicada a avaliação dos resultados das estratégias, se está saindo conforme planejado, ou se é necessário que alguma modificação seja feita. Dessa forma é possível criar um processo de aprendizagem que garante melhores resultados a curto e longo prazo. Esse controle deve ser feito periodicamente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Referido projeto teve como objetivo principal a criação de um plano estratégico para uma microempresa, apresentando parte dos conteúdos estudados.

A ideia foi a leitura de materiais elaborados por autores, que contribuíram de forma pertinente sobre o tema em questão, o entendimento e exposição desses conteúdos, e apresentação de uma metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico, que pode servir de exemplo para outras microempresas.

O planejamento estratégico é uma ferramenta crucial para a gestão de uma organização, pois direciona as ações para o alcance dos objetivos esperados e auxilia na tomada de decisão. É importante ressaltar que o mesmo deve ser adaptável e flexível, considerando os vários cenários, mudanças e transformações que podem vir a ocorrer na empresa, na economia, na legislação e na demanda.

Como resultado desse projeto foi exposto um processo de elaboração e implementação que determina as etapas necessárias para a conclusão do planejamento estratégico, seguindo a seguinte ordem: conhecer o campo de atuação da empresa, definir a razão de existir, o lugar que pretende chegar e os princípios que regem a organização e seus colaboradores, estabelecer as metas e objetivos que a empresa almeja atingir, identificar os pontos fortes e os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da organização, conhecer o público-alvo, definir as estratégias que serão utilizadas e os parâmetros de avaliação, definir o plano de ação e monitorar os resultados fazendo ajustes sempre que necessário.

A elaboração do planejamento estratégico não resolve por completo os problemas, mais do que desenvolver, é necessário colocá-lo em prática de forma efetiva, sendo fundamental envolver todos os colaboradores da organização, e criar em cada um deles um sentimento de comprometimento, para assim conseguir alcançar os

objetivos e metas traçados, atingir o público-alvo, prever as oportunidades e ameaças que podem surgir, e criar uma vantagem competitiva frente aos concorrentes. Com o exposto fica evidente que é imprescindível e viável a elaboração de um planejamento estratégico em qualquer organização, independentemente do seu porte, pois o investimento financeiro é consideravelmente baixo visto os benefícios e resultados que quando realizado de maneira correta proporciona a empresa, exemplos disso são: gestão mais eficiente, auxílio e agilidade nas tomadas de decisão, certifica o cumprimento das metas, otimiza os recursos disponíveis, promove a comunicação integrada e identifica as oportunidades e ameaças que podem afetar de alguma maneira a organização.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Bruno Bittencourt Braz; JÚNIOR Marcos Aurélio Gomes. **GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL: O CASO DE UMA OFICINA DE CARROS**. V Congresso Virtual Internacional Desarrollo Económico, Social y Empresarial en Iberoamérica, ano 2020.

Disponível em: <<https://www.eumed.net/actas/20/desarrollo-empresarial/71-gestao-mudanza-organizacional.pdf>>. Acesso em: 02 de outubro de 2021.

BORN, Jeferson Carlos. **Recuperação da teoria do planejamento estratégico**. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, ano 2012. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/50938/R%20-%20E%20-%20JEFERSON%20CARLOS%20BORN.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 02 de outubro de 2021.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY Venkant. **O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com clientes**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

RIBEIRO, Hélio Alessandro; ANDRADE, Macson Alysson Vieira. **A Importância do Planejamento Estratégico nas Organizações Atuais**. Revista Brasileira de Gestão e Engenharia, Minas Gerais, ano 2012, n. V, Trabalho 02 Páginas 15-31.

Disponível em:

<<http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia>>. Acesso em: 02 de outubro de 2021.

THOMPSON, A. A. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e**

execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

