

**2012**

# CALEIDOSCÓPIO

Revista Multidisciplinar de Iniciação Científica e Engenharia do Conhecimento dos  
Seminários Eniac

**Anais dos:**

**Seminários Multidisciplinares das Faculdades ENIAC /Guarulhos SP/Brasil**

**Encontro da Engenharia do Conhecimento das Faculdades ENIAC /Guarulhos SP/Brasil**

**Encontro de Iniciação Científica**

**Fábrica de Artigos**



O 9001

**ENIAC**

**Educação Básica e Superior**

## **A Revista Caleidoscópio - Revista Acadêmica Multidisciplinar de Iniciação Científica e Engenharia do Conhecimento é uma publicação anual da Faculdade ENIAC**

Tem a Missão de proporcionar reflexões acerca de temáticas acadêmicas relevantes e principalmente ser um veículo de comunicação da iniciação científica para dar publicidade às ideias e pesquisas do mundo atual; ser, de fato, um espaço para publicação de professores pesquisadores e alunos de iniciação científica divulgar seus estudos e pesquisas.

Sem prejuízo de acolhimento e difusão de contribuições da engenharia do conhecimento, este veículo acolhe todos os campos do conhecimento acadêmico e não elege nesta Edição, uma área temática preferencial. Privilegia a multidisciplinaridade e compõe os temas em dossiês - artigos, resenhas e similares, nacionais e internacionais, contribuindo para o debate intelectual.

Dentre os objetivos da Revista Caleidoscópio - Revista Acadêmica Multidisciplinar de Iniciação Científica e Engenharia do Conhecimento se destacam: estabelecer-se e consolidar-se como uma referência dos veículos de comunicação e divulgação da Produção de Iniciação Científica da Faculdade ENIAC. Publicar os resultados dos temas previstos e debatidos nas linhas de pesquisa, divulgar informações específicas das diversas áreas da engenharia do conhecimento para alimentar corpo docente e discente da instituição e o público em geral.

A partir dos debates levantar dados estruturais do ambiente acadêmico e empresarial para os quais as pesquisas são direcionadas no processo da formação – a instituição forma para o mercado, seja acadêmico, comercial, industrial, de serviços e outros. Aplicar a teoria na prática - que é o foco do PI – Projeto Integrador da faculdade. Reunir docentes da engenharia do conhecimento, interessados nas linhas de pesquisas pré-estabelecidas em suas áreas, e em desenvolver ideias com os alunos, nas fábricas de artigos, seja presencial em sala de aula, biblioteca ou orientação virtual dos trabalhos acadêmicos. Consagrar-se como ponto de encontro para integrar as áreas da engenharia do conhecimento e evoluir como o próprio sistema ENIAC.

## A IV Revista Caleidoscópio 2012

Revista Acadêmica Multidisciplinar de Iniciação Científica e Engenharia do Conhecimento dos Seminários ENIAC publica os:

**Anais do**

**IV Seminário Multidisciplinar 2012 das Faculdades ENIAC /Guarulhos SP/Brasil**

**IV Encontro da Engenharia do Conhecimento das Faculdades ENIAC /Guarulhos SP/Brasil**

**IV Encontro de Iniciação Científica ENIAC**

**IV Fábrica de artigos ENIAC**

**EDITORA:** Profa. Dra. Monica Maria Martins de Souza

**COEDITOR:** Prof. Dr. João Carlos Lopes Fernandes

### EDITORIAL

IV Revista Acadêmica Caleidoscópio 2012 A pesquisa Acadêmica propriamente dita na Faculdade ENIAC nasceu oficialmente com o seu fundador, um homem curioso e empreendedor, incomodado com a mesmice na vida das pessoas. Porém a pesquisa científica foi um passo além. Em 2009 diante de um campo fértil fervilhando alunos e professores pesquisadores sem saber que destino dar aos seus trabalhos convidou um grupo de acadêmicos doutores para direcionar e organizar esses resultados.

O árduo trabalho de pesquisa que se encontrava estruturado em função do seu incentivo, cobrança e desejo de consolidar uma prática já tão rica em sua instituição.

Incentivados pelas cobranças dos avaliadores do INEP/MEC, pesquisadores, corpo docente, discente e funcionários, trabalhando juntos, consolidaram o quarto ano da pesquisa científica coroados pelas realizações dos seminários anuais.

Dentre os seus reflexos declarados da pesquisa está uma grande vitória em 2012, o lançamento da Revista Científica semestral “ENIAC PESQUISA” que já foi registrada no ISSN com o número: 2316-2341, caminhando para a sua 3ª. Edição, agora em busca do *status Qualis*.

Nesse quarto ano da pesquisa de iniciação científica, outro investimento do mantenedor Ruy Guérios produz frutos, novos pesquisadores externos somam à comissão de Pesquisa no sistema OJS - Open Journal Systems.

Pelo empenho e desenvolvimento do projeto real e virtual da Revista ENIAC em OJS a comissão de pesquisa homenageia o Prof. Me. Ricardo Araujo Camargo e o Prof. Me. Claudinei Senger pela dedicação à pesquisa Eniac.

**A Editora e Coeditor**

## COORDENAÇÃO:

Profa. Dra. Monica Maria Martins de Souza (PUCSP) Jornalista e Coordenadora de iniciação científica

## COMISSÃO DE EDIÇÃO, REVISÃO, DIAGRAMAÇÃO E EDITORAÇÃO ELETRÔNICA 2012

Prof. Me. Claudinei Senger (UNISANTOS) Jornalista, Advogado e Revisor Avaliador.

Profa. Me Cimara Apostólico (PUC-SP) Orientadores de Iniciação Científica e Revisora

Profa. Esp. Fátima Sanches (USP) Orientadora de Iniciação Científica e Revisora de inglês

Prof. Esp. Mauricio Pedro da Silva (UNG) Orientador de Iniciação Científica e Revisor

Prof. Me Ricardo Araujo Camargo (USP) Orientadores de Iniciação Científica:

Profa. Dra Nanci Geroldo (USP) Revisora parecerista

Profa. Dra. Laura Cruz (USP) Revisora parecerista

Prof. Dr. Marcos Roberto Celestino (USP) parecerista

Prof. Dr. Fernando Almeida (PUCSP) parecerista

Prof. Dr. Marcelo Eloy (PUCSP) parecerista

Prof. Dr. Osmildo Sobral (PUCSP) parecerista

Profa. Dra. Monica Maria Martins de Souza (PUCSP) Jornalista Coordenadora do Grupo de Pesquisa e Iniciação Científica e Fábrica de artigos.

Leonardo da Costa Simão (Diagramador)

## COMISSÃO DE ORGANIZADORES ADMINISTRATIVOS

Profa. Me. José Antonio Dias Carvalho

Profa. Me. José Antonio Siqueira Ribeiro

Elizabeth Sella Figueroa

Tiessa Vilela Sanchez

## ORGANIZAÇÃO GERAL DO EVENTO

Profa. Dra. Monica Maria Martins de Souza

## TRABALHOS APRESENTADOS

## SUMÁRIO

<u>A Implantação Da Ferramenta Da Qualidade Masp Para Melhoria Contínua Em Uma Indústria Vidreira</u>	
<i>Osmildo Sobral dos Santos, Julio Cesar Silveira Pereira, Marcelo Tsugio Okano</i>	6-23
<u>Análise De Cluster No Segmento De Transportes Rodoviários Da Região De Guarulhos-Sp</u>	
<i>Marcos Gaspar, Celso Jacobavicius</i>	24-44
<u>Eros E Psiquê Na Organização: Uma Abordagem Multidisciplinar</u>	
<i>Nanci Geroldo</i>	45-50
<u>Breves Considerações Sobre A Identificação Do Sujeito Nas Redes Sociais Virtuais</u>	
<i>Jacques Miranda</i>	51-59
<u>E - Commerce: B2w: O Consumidor No Mundo Das Vendas On-Line / O Nível De Qualidade Do Serviço E A Frustração Do Consumidor</u>	
<i>Claudio Escobar, Ricardo Araujo Camargo</i>	60-69
<u>Técnicas De Negociação Como Diferencial Competitivo Para Empresas</u>	
<i>Icaro Vieira</i>	70-74
<u>A Educação Diferenciada Como Ferramenta Formadora Do Espírito Empreendedor Que Cria Cultura E Transforma Pessoas</u>	
<i>Neide Oliveira Silva</i>	75-80
<u>O Ensino Da Língua Inglesa No Pós-Método Para Nativos E Imigrantes Digitais</u>	
<i>Maria de Fátima Gomes Sanches</i>	81-87
<u>Os Parametros Curriculares Nacionais E O Ensino De Língua Inglesa: Sintonia Entre Teoria E A Prática</u>	
<i>Liliana Corvino</i>	88-104

<u>O Surdo E O Mercado De Trabalho: Conquistas E Desafios</u>	
<i>Rosana Passos Quitério de Carvalho</i>	105-111
<u>Educação De Adultos: Reflexões Contemporâneas Para Cursos Superiores Tecnológicos</u>	
<i>Valéria Guedes Caruso</i>	112-118
<u>Mulheres No Mercado De Trabalho: Desigualdades Salariais Entre Gêneros Na Atualidade</u>	
<i>Bruno Antoniasse André</i>	119-124
<u>Planejamento Estratégico Das Pequenas Empresas No Comércio Varejista Da Cidade De Guarulhos Como Preparação Para Os Futuros Eventos Esportivos</u>	
<i>Anderson Araújo Lima</i>	125-131
<u>Análise E Discussão Dos Resultados De Pesquisa Sobre O Stress De Vendedores No Segmento De Produtos Elétricos</u>	
<i>Camila da Silva Souza, Maria Salgado</i>	132-156
<u>Universidades Corporativas: A Educação À Distância Como Vantagem Competitiva Através Do Desenvolvimento De Competências, Em Empresas De Grande Porte</u>	
<i>Victoria Priscila dos Santos</i>	157-164
<u>O Desafio Em Manter Funcionários Motivados Em Empresas De Pequeno Porte</u>	
<i>Gisele Souza Silva</i>	165-169
<u>Manufatura Um Percurso Histórico</u>	
<i>Daniela Egydio Saraiva</i>	170-174
<u>Formação Continuada No Ambiente Administrativo: Coaching Como Ferramenta Para O Desenvolvimento De Habilidades De Gestores</u>	
<i>Thais Lima de Santana, Valéria Guedes Caruso</i>	175-195



**Anais do  
IV Seminário Eniac 2012  
IV Encontro Da Engenharia Do Conhecimento Eniac  
IV Encontro De Iniciação Científica Eniac**

## **A IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA DA QUALIDADE MASP PARA MELHORIA CONTÍNUA EM UMA INDÚSTRIA VIDREIRA.**

*THE DEPLOYMENT OF THE TOOL OF QUALITY MASP FOR CONTINUOUS IMPROVEMENT IN A GLASS INDUSTRY.*

---

**SANTOS, Osmildo Sobral dos  
PEREIRA, Julio Cesar Silveira  
OKANO, Marcelo Tsugio**

Osmildo Sobral dos Santos é professor Doutor e ministra cursos na graduação e pós graduação em São Paulo.

---

### **RESUMO**

Este artigo tem como objetivo principal abordar um problema e aplicar o MASP na solução para a melhoria contínua na produção de produtos domésticos numa empresa vidreira, busca-se reduzir e/ou eliminar perdas com atividades típicas como defeitos, erros, refugos, retrabalho e falhas de equipamento. Ao final, após a realização de todas as etapas da metodologia MASP, conseguiu-se aumentar os rendimentos e a qualidade da produção de produtos domésticos, sendo

esse resultado ocasionou ganhos financeiros expressivos para a empresa pesquisada. Para atingir esses resultados, realizaram-se melhorias simples, porém eficientes, tanto na fabricação quanto na revisão dos formatos das peças.

**Palavras-chave:** Melhoria contínua; ferramenta da qualidade; produção; qualidade.

### **1. INTRODUÇÃO**

As raízes dos modernos programas de melhoria contínua podem ser

identificadas antes de 1800, quando alguns administradores encorajavam seus empregados a praticarem a melhoria por meio de programas de incentivos que premiavam aqueles que propusessem mudanças positivas para a organização. Durante o final de XIX e começo de XX, a administração científica ganhou uma atenção especial, envolvendo métodos de desenvolvimento, ajudando os administradores a analisar e resolver problemas na produção, baseado no controle de tempo para realização correta das atividades e no padrão de trabalho (Bhuiyan e Baghel, 2005).

Segundo Bhuiyan e Baghel, (2005) durante a Segunda Guerra Mundial, os EUA desenvolveram um programa para melhorar suas indústrias em escala nacional, que envolveu o uso de treinamentos, mostrando as técnicas e a importância da utilização de um sistema de melhoria contínua. No período pós II Guerra, com a ajuda de Deming, Juran e Gilbreth, essas idéias foram introduzidas no Japão. A partir daí, os japoneses desenvolveram suas próprias idéias de controle da qualidade, inicialmente nos processos de manufatura, evoluindo para um termo mais amplo, inicialmente nos processos de manufatura, desenvolvendo ferramentas para um envolvimento nas atividades de melhoria em praticamente todas as áreas da organização.

Oprime, (1995) indica que com o acirramento da concorrência, na busca da ampliação dos negócios, exige-se das empresas competências mercadológicas e uma elevada e constante melhoria da

capacidade competitiva em custos, qualidade, prazos e inovação.

Bessant *et al.*, (1994) comenta que a melhoria contínua dos processos é um tema presente nas empresas por ser um conceito simples, de baixo investimento e por apresentar resultados expressivos para alavancar o nível de competitividade de uma empresa. SHIBA *et al.*, 1997 define a melhoria contínua transmitindo a idéia como sendo um processo de resolução de problemas. Segundo esse autor a melhoria contínua está baseada em duas idéias principais: melhorias sistemáticas (ou baseada cientificamente) e realimentação da melhoria (melhoria iterativa).

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Conceitos básicos de melhoria contínua

A melhoria contínua parte da idéia de que qualquer atividade e resultado sempre podem ser melhorados. Para isso é necessário que a atividade de melhoria seja sistematicamente planejada. As melhorias originam-se do uso de uma abordagem científica, de ferramentas, de uma estrutura para esforço individual e por equipes. O uso de uma abordagem científica considera diversas soluções possíveis até que a melhor, não apenas a mais óbvia seja identificada (Shiba, 1997).

A melhoria contínua é definida por Bessant *et al.* (1994) como um processo amplo, na empresa, de inovação contínua incremental, focada e permanente envolvendo toda a empresa. Como todo o processo é constituído de uma coleção de

tarefas e atividades que, juntas, transformam entradas em saídas como uma das formas mais eficientes de aumentar a competitividade de uma empresa, por meio de pequenos passos, alta frequência e ciclos curtos de mudança.

Para Merli (1993) *apud* Mesquita (2001), para que se obtenha um ambiente onde ocorra à melhoria contínua, é necessário promovê-la em todos os processos da organização. Para garantir o envolvimento destes, é preciso investir em motivação, educação e treinamento, sendo que este último deve ser freqüente.

Davenport (1994) *apud* Mesquita e Alliprandini (2003) afirma que os programas de melhoria contínua podem ocorrer tanto de baixo para cima, como de cima para baixo, no organograma organizacional, onde os funcionários são estimulados a examinar e recomendar mudanças nos processos de trabalho dos quais participam e a alta administração alinhá-las estrategicamente, pois casos contrários às atividades de melhoria contínua tendem a torna-se um evento isolado.

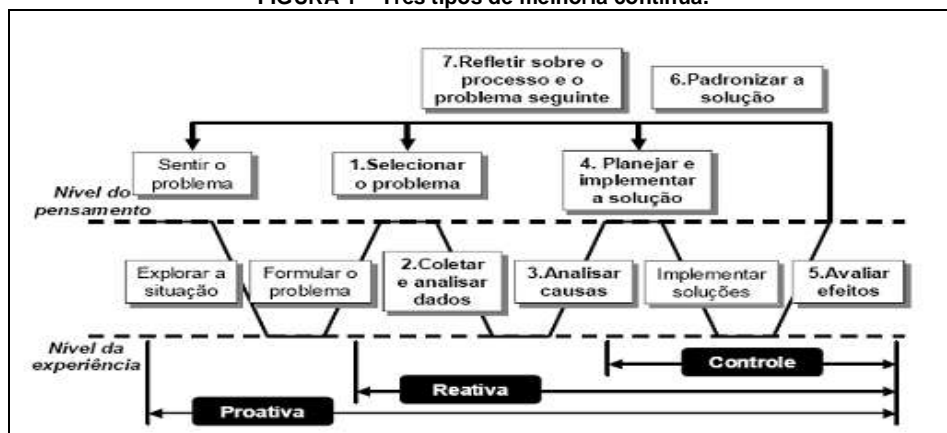
## 2.2 Tipos de melhoria segundo Shoji Shiba

A melhoria contínua pode ser dividida em três tipos: Controle de Processo, Melhoria Reativa e Melhoria Proativa.

Shiba (1997) ressalta que deve-se priorizar apenas aquelas melhorias que são cruciais ao futuro de uma empresa (por exemplo, aquelas que aumentam a satisfação do cliente) e proporciona maior retorno financeiro.

Segundo Shiba (1997), controle de Processo é um ciclo SDCA (Standard, Do, Check e Act - padronizar, executar, verificar, atuar), em que o método é ter um processo padrão para utilizá-lo com o intuito de verificar se o produto satisfaz a especificação e, então volta-se seguir o padrão. O sistema de monitoramento de controle de processo inclui o uso de inspeção e algumas das 7 (sete) ferramentas estatística da Qualidade. Na Figura 1, pode-se verificar esses conceitos:

FIGURA 1 – Três tipos de melhoria contínua.



Fonte: Adaptado de Shiba *et.al.* (1997).

Ainda sobre o assunto Shiba (1997) indica que Melhoria Reativa é a reação a um problema específico já existente utilizando um processo de resolução de problemas para efetuar a melhoria e para isso são utilizadas ferramentas como o MASP, as 7 (sete) ferramentas estatística da qualidade (Diagrama de Pareto, Diagrama de Ishikawa, Estratificação, Lista de Verificação, Gráficos de controle, Histogramas e Diagrama de dispersão). Seu processo de identificação de um problema é dividido em quatro etapas: Orientação por pontos fracos: A definição de ponto fraco é a diferença entre a situação atual e a meta. Esta etapa consiste em eliminar esta diferença resultando na melhoria. Um ponto crucial desta fase é que os funcionários devem ser motivados em todos os níveis para apresentar problemas, caso contrário não haverá êxito da etapa. Exploração do problema: Assim os defeitos, erros, esperam, desperdício e acidentes são

meios para direcionar a atenção em um tema ligado à satisfação do cliente. Melhoria pro-ativa: trata de situações nas quais as empresas, havendo tomado um rumo, enfrentam diversos caminhos que poderiam ser seguidos, mas não sabem qual tomar.

### 2.3 Metodologia de Análise e Solução de Problemas

Para KUME (1993) o MASP (Metodologia de Análise e Solução de Problemas) é uma metodologia muito utilizada para solucionar problemas nas empresas que aplicam a melhoria contínua. Em geral, os problemas de uma empresa são tratados de uma forma pouco científica, deve ser evitado analisar o problema sob o ponto de vista dos fatos levando em consideração as relações de causa e efeito existente.

Sobre o tema, Glasser (1990) *apud* Kume (1993) ressalta essa metodologia demonstrada na Figura 2:

FIGURA 2 – Método de Solução de Problemas.



Fonte: Adaptado de Glasser (1990).

Tal metodologia permite desenvolver de formas rápidas, eficazes e lógicas, os passos necessários para resolver um problema, partindo da identificação do mesmo e chegando até sua solução completa, evitando algumas armadilhas comuns quando se tenta solucionar problemas. Armadilhas como: Implantar soluções inadequadas para problemas não específicos, não seguir corretamente as etapas (ou seja, não realizando uma delas ou realizar primeiro as etapas finais e depois voltar ao início), partindo do problema à solução sem uma análise adequada, tomar decisões com base em opiniões e não em fato.

Para aplicar o MASP são necessários diversos recursos técnicos e administrativos: as chamadas ferramentas da qualidade, métodos estatísticos, técnicas de treinamento, de trabalho em grupos e de gerenciamento de projetos, etc.

O MASP é composto por 8 etapas:  
1- Identificação; 2- Observação; 3- Análise;  
4- Plano de ação; 5- Ação; 6- Verificação;  
7- Padronização; 8- Conclusão.

Na Figura 3, Campos (1992) indica cada uma das etapas do PDCA, ligadas às 8 etapas do MASP.

FIGURA 3 – MASP como PDCA da melhoria.



Fonte: Adaptado de Campos (1992).

### 2.3.1 As etapas do MASP

#### Etapa 1 – Identificação do problema

Segundo Oliveira (1996) a identificação do problema é o aspecto mais importante da resolução reativa de problemas. O

processo de identificação de problemas pode ser dividido em 4 partes: Orientação por pontos fracos; Exploração do problema; Seleção cuidadosa do tema; e Declaração clara do tema.

Para conseguir concluir todas essas etapas são necessárias algumas tarefas.

- 1- Levantar o histórico do problema, identificando a frequência e como o mesmo ocorre;
- 2- Mostrar as perdas atuais e ganhas viáveis, utilizando-se um gráfico seqüencial, por exemplo;
- 3- Fazer a análise de Pareto, priorizando temas e estabelecendo metas numéricas viáveis. Nessa tarefa, devem-se buscar somente resultados indesejáveis.

## Etapa 2 – Observação

A etapa de observação consiste em estudar especificamente o problema, com suas características bem definidas sob vários pontos de vista. É necessário assegurar que a coleta de dados seja feita de modo que os dados representem amostras independentes e em número suficiente para uma correta representação do processo da linha de produtos escolhida.

O processo de observação deve ser os seguintes passos:

- ✓ Descobrir as características através da coleta de dados. O problema deve ser observado sob vários pontos de vista: Tempo, local, tipo, sintoma e pessoas;
- ✓ Coletar opiniões e utilizar o gráfico de Pareto

com as perguntas do “5W2H” (O que, quem, quando, onde, porque, como e quanto custa), para coletar os dados;

- ✓ Estimar um cronograma para referência, atualizado em cada fase do processo;
- ✓ Estimar um orçamento e definir uma meta a ser seguida.

## Etapa 3 – Análise das causas

A etapa de análise das causas envolve a identificação e o estudo das causas principais e fundamentais do problema. Buscar-se identificar a causa raiz ou fundamental.

- ✓ Definir as causas influentes, utilizando o *brainstorming* para colher o maior número possível de causas a fim de construir o diagrama de Ishikawa (diagrama de causa e efeito). Quando são poucas mostram ser superficial e quando muitas apresentam ser mais profundas as discussões realizadas.

- ✓ Fazer o teste de consistência da causa e verificar a possibilidade de bloqueio ou imunização, ou seja, pode ser que a causa analisada, não seja uma

causa e sim um efeito de outra causa.

#### Etapa 4 – Plano de ação

Esta etapa visa planejar a eliminação da causa do problema.

- ✓ Elaborar estratégia de ação, através de um *brainstorming* com o grupo envolvido, certificando que as ações tomadas serão sobre as causas fundamentais e não sobre seus efeitos e que as ações propostas não produzam efeitos colaterais, e se produzirem tomar ações contra eles e testar as hipóteses através de experiências;
- ✓ Elaborar o plano de ação para o bloqueio e revisão do cronograma e do orçamento final, definindo o quê, quando, quem, onde, porque, como e quanto gastará para ser feito.

#### Etapa 5 – Ação

A etapa de ação foca em executar o que foi planejado na etapa anterior com atenção para:

- ✓ Treinamentos, através de divulgação do plano para todos, reuniões participativas e técnicas de

treinamento, certificando de quais ações necessitam da ativa cooperação, entendimento e aceitação de todos;

- ✓ Elaborar diferentes propostas para ação, identificando as vantagens e desvantagens de cada uma para, posteriormente, selecionar a mais cabível.

#### Etapa 6 – Verificação

Nesta etapa avaliamos as soluções obtidas e a efetividade do plano de ação, verificando se o bloqueio foi efetivo. Para a verificação podem ser utilizados o diagrama de Pareto e o gráfico seqüencial que serve como base para a análise das causas, e comparar com o desempenho anterior, que através desta pode-se confirmar se houve efeito na causa fundamental.

#### Etapa 7 – Padronização

Nessa etapa, padroniza-se o processo sistemático formalizado de realização de atividades de forma que o problema não retorne. Para conseguirmos isso, podem-se modificar os procedimentos utilizados com o intuito de eliminar definitivamente a causa do problema.

- ✓ Elaborar ou alterar o padrão de trabalho e operação, através de um novo procedimento operacional ou de revisão anterior pelos 5W2H e

sempre que possível implantar um mecanismo à prova de “bobeira” (Poka Yoke);

✓ Efetuar a educação e o treinamento, certificando-se de que todos os funcionários estão aptos a executar o procedimento operacional padrão;

## Etapa 8 – Conclusão

Mesmo que a equipe tenha feito um trabalho com deficiências nas outras etapas, ela pode aproveitar esta para aprender e fazer melhor em outras aplicações do método.

As tarefas envolvidas nesta etapa são:

✓ Relacionar os problemas remanescentes, através de demonstrações gráficas e análise de resultados, para isso delimite-se as atividades quando o limite de tempo real for atingido.

✓ Refletir cuidadosamente sobre as atividades (passos e comportamentos) da solução do problema, como por exemplo: Cronograma houve atrasos significativos ou prazos folgados demais? Quais os motivos? A elaboração do diagrama causa-efeito foi superficial?

Enfim a equipe deve entender as dificuldades encontradas no uso da metodologia e das ferramentas auxiliares para que possa, no próximo ciclo de resolução de problemas e de melhoria, realizar o trabalho de uma forma mais eficiente e eficaz.

## 2.3.2 Lista de Verificação (Check-List)

Kume (1993) define que lista de verificação é um formulário no quais os itens a serem verificados estão impressos, de modo que os dados possam ser coletados de forma fácil e concisa. Sua finalidade é facilitar a coleta de dados; organizar os dados simultaneamente à coleta. São necessários os seguintes cuidados: Definir o período de tempo da coleta; desenhar a Folha de Verificação de uma forma clara e fácil de usar, certificar-se de que as pessoas que irão preencher, realmente sabem e concordam com a Folha de Verificação. Uma folha de verificação bem feita auxilia muito na solução de um problema.

## 2.3.3 Histograma

Os dados obtidos a de uma amostra servem como base para a decisão sobre uma população. Quanto maior for o tamanho da amostra maior será a informação sobre a população. Mas à medida que aumenta o tamanho da amostra fica difícil o entendimento da

população, se estes dados estiverem dispostos apenas em uma tabela.

Para facilitar então o entendimento constrói-se um histograma, que permitirá entender o comportamento estatístico da população de forma objetiva.

### **2.3.4 Diagrama de Causa-Efeito**

Diagrama de Causa-Efeito, também conhecido como “Diagrama espinha de peixe” ou “Diagrama de Ishikawa”, foi criado para que todas as pessoas da empresa pudessem exercitar e compreender a separação dos fins de seus meios ressalta Campos (1992). Para Costa (1991) é uma ferramenta destinada a relacionar causas de desvio. Trata-se de um instrumento voltado para análise de processos produtivos.

Aplicam-se na análise de defeitos, falhas, perdas e desajustes do produto à demanda, no estudo de melhorias ocorridas acidentalmente que se deseja perenizar ou, ainda na estruturação de decisões relativas a situações que devem se mantidas ou eliminadas. Esta técnica encoraja um grupo a fixar, para um problema, a solução, e demonstrar que problemas podem ter inúmeras causas cometa Shiba *et al.* (1997).

### **2.3.5 Gráficos de Controle**

Segundo Shiba (1997) os gráficos permitem a visualização dos dados. Existem muitos tipos de gráficos: gráficos de barra, gráficos de linha, gráficos de

pizza, gráficos de radar, etc., os mais conhecidos são os três primeiros tipos. Ainda sobre o assunto Shiba (1997) indica que uma carta de controle é um gráfico com linhas limites para mostrar o intervalo aceitável da qualidade do processo. As cartas de controle são usadas para plotar ao longo do tempo (da esquerda para a direita) os resultados observados ou o status de um processo próximo à média e entre os limites de controle superior e inferior.

### **2.3.6 Estratificação**

Shiba (1997) comenta que uma das maneiras potenciais de determinar a causa específica é a estratificação. Os dados levantados, por exemplo, quando o diâmetro do eixo de um rotor tem muita dispersão e ele é fabricado por duas máquinas, tem-se que estratificar ou segregar os dados correspondentes a cada máquina Assim, é possível encontrar a diferença entre a máquina A e B mais facilmente realizar os ajustes necessários.

## **3. METODOLOGIA DA PESQUISA**

### **3.1 Exemplo prático**

A Santa Marina é uma das maiores empresas vidreiras do Brasil. Possui mais de 700 funcionários. Com o portfólio mais abrangente da indústria vidreira, a Santa Marina tem disponibilizado para o consumidor inovações, por meio de sua área de Pesquisa e Desenvolvimento, sem abrir mão dos produtos tradicionais. Coerente com sua missão e seus valores

corporativos, a Santa Marina tem sustentado sua estratégia empresarial sobre 3 pilares sólidos:

- ✓ Uma área de Pesquisa e Desenvolvimento eficaz, que lhe assegure um crescimento sustentável;
- ✓ Um abrangente portfólio de produtos para atender as mais diversas necessidades de utilidades doméstica em vidro.
- ✓ Uma cultura organizacional pautada na Ética, Qualidade, Segurança e Cidadania, que formam a base de seu compromisso perante a sociedade.

A planta fabril em estudo está localizada na capital paulista. Este trabalho será desenvolvido nesta unidade, mais especificamente na linha de produtos domésticos para utilização em forno doméstico.

### 3.2. Produtos

A produtos da Santa Marina são divididos em produtos para forno e mesa. Os produtos de cada linha são:

- ✓ Forno: travessas, assadeiras, laranjeiras;
- ✓ Mesa: pratos, copos, xícaras;

## 4. ANÁLISE DOS DADOS / RESULTADOS

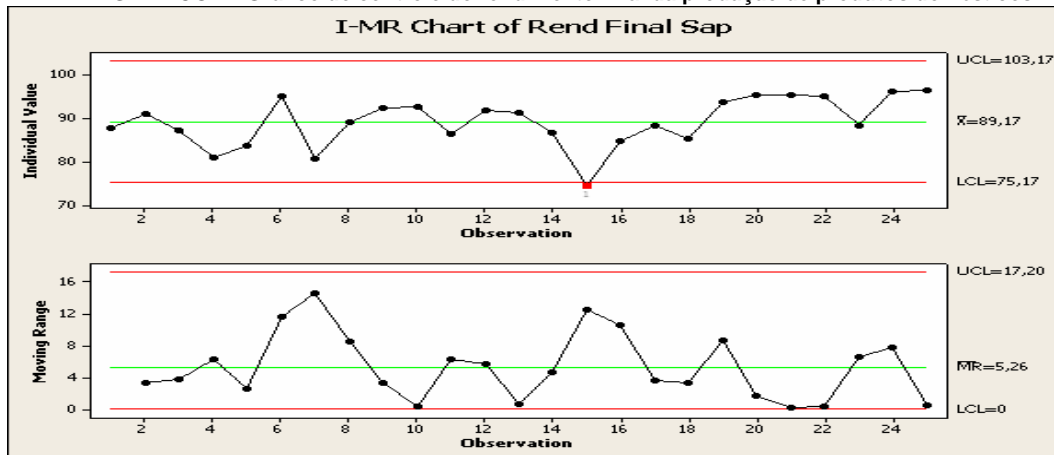
Na análise dos dados e resultados serão verificados os dados referente a situação de levantamento de dados em relação às práticas de melhoria contínua, identificadas pelas etapas a seguir:

### 4.1 Etapa 1: Identificação do Problema:

Para etapa de identificação do problema um primeiro momento foi escolhido a linha de produtos domésticos. Para indicar o problema específico foram utilizados dossiês dos lotes (folhas de fabricação, folhas de revisão/rotulagem e folhas de embalagens) produzidos em 2010 para coleta de dados.

A partir desses dossiês foi calculado o rendimento final dos lotes, conforme o gráfico 4.1. O Gráfico 4.1 mostra que, baseados em dados *standards* da fábrica, em relação aos produtos domésticos, que é de 93% (rendimento calculado baseados em anos anteriores, rendimento é peças produzidas/total de peças do processo), verificou-se que a produção apresenta-se abaixo 89,17%, ou seja, 3,83% abaixo do *standard* e muita variação ao longo de um período de 24h, isso indica que a produção esta fora dos seus padrões e com isso necessita de melhoria na sua produção.

GRÁFICO 1 - Gráfico de controle do rendimento final da produção de produtos domésticos



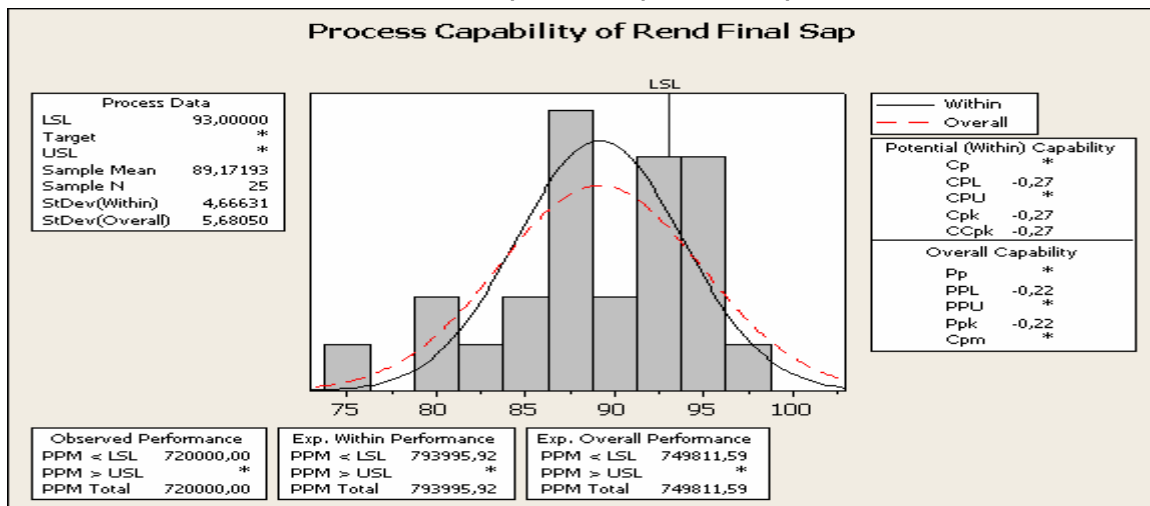
Fonte: Empresa pesquisada (2010).

#### 4.2 Etapa 2: Observação

Para descrever melhor o problema, verificou-se a capacidade do processo, que

foi calculado no Minitab, apresentado no Gráfico 4.2 de capacidade, para analisar parâmetros do processo.

GRÁFICO 2 - Gráfico de Capacidade do processo dos produtos domésticos.



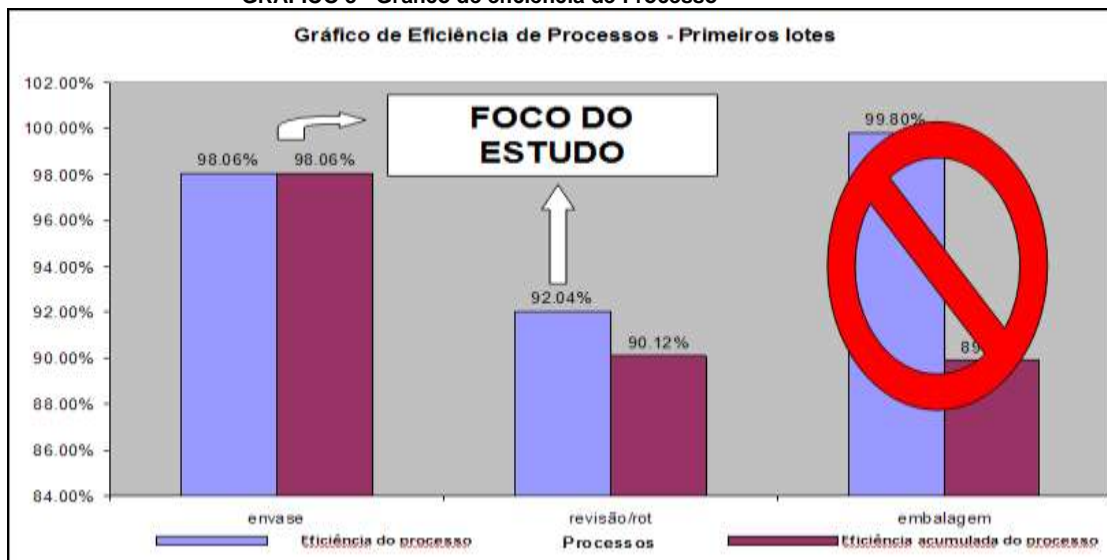
Fonte: Empresa pesquisada (2010).

O Gráfico 2 mostra que o processo é totalmente incapaz e instável, ou seja, não tem condições de atender as especificações e padrões, por isso, é requerido o controle, revisão e seleção de 100% dos produtos. O que ressalta é a implantação de projetos de melhoria no processo. Essa etapa de descrição do

problema é uma das mais importantes para o bom desenvolvimento do trabalho.

Para melhor visualizar os dados, foi feita uma estratificação do rendimento final, para o rendimento de cada etapa do processo (envase, revisão/rotulagem e embalagem) como forma de atuar nos processos mais críticos (Gráfico 3).

GRÁFICO 3 - Gráfico de eficiência de Processo



Fonte: Empresa pesquisada (2010)

O Gráfico 3 mostra que o problema aparece no processo de revisão. Após esse levantamento dos dados e entendimento do problema, o grupo ainda fez observações importantes em relação a essa etapa. Definiu-se um objetivo claro e conciso envolvendo um consenso entre todos os membros. Para melhor descrição do problema foi utilizada a disciplina 5W1H para o bom entendimento do problema:

**Quem:** Essa etapa procura identificar quem percebeu o defeito. Como foi analisado anteriormente, quem percebeu os problemas na produção de produtos domésticos foi à gerência, devido seu baixo rendimento do começo do ano até os lotes mais recentes. Com essa percepção os operadores das linhas de envase e revisão/rotulagem estão procurando informações sobre o nível de defeitos.

**Qual:** Essa pergunta sinaliza qual o processo com maior número de defeitos e

qual é esse defeito. Os processos com maior número de defeitos são: envase e revisão/rotulagem. Do envase o maior defeito é o fechamento de moldes e na revisão/rotulagem são produtos com cacos.

**Onde:** O defeito pode ser visto tanto a olho nu (imperfeições nos moldes, como bolhas, fissuras e trincas das peças e presença de cacos) quanto nos equipamentos de revisão.

**Quando:** Essa questão define quando o defeito foi observado pela primeira vez e quando os defeitos foram produzidos e sua frequência. O problema de fechamento de moldes e cacos no produto foi percebido pela primeira vez em 2001.

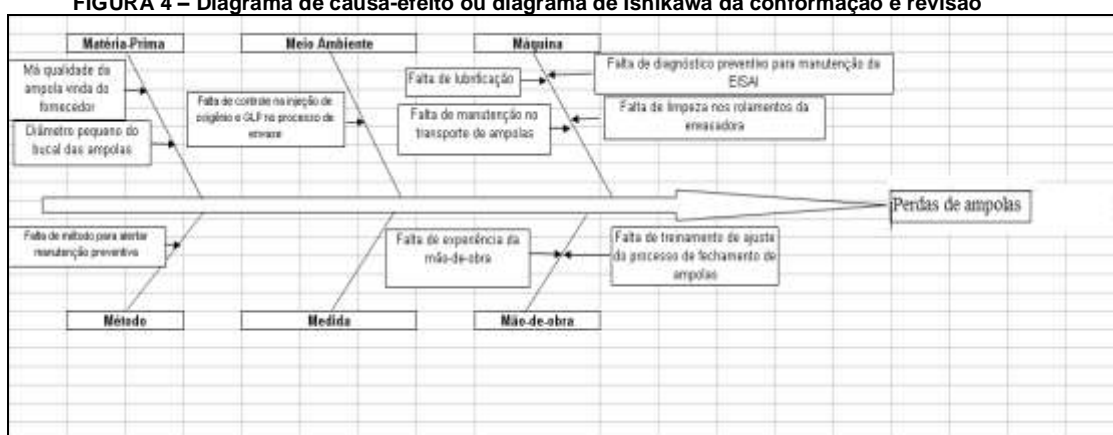
**Por que:** Muitas opiniões foram dadas para explicar o problema, como por exemplo, a falta de manutenção preventiva na revisão (EISA), devido à falta de sinalização de alerta para realização de ajustes no equipamento

### 4.3 Etapa 3: Análises das causas

Para fazer a análise, a equipe passou a executar modo a identificar corretamente as causas influentes do problema, para isso utilizaram-se duas ferramentas da qualidade: diagrama de causa e efeito ou diagrama de Ishikawa (Tabela 1) e o Brainstorming (Figura 4). O

brainstorming é usado para estimular o pensamento criativo de cada integrante e gerar num grande número de idéias a respeito de um determinado problema. O brainstorming deve ser um espaço para criação de idéias e não para debates, e todos os integrantes devem participar sem criticar uns aos outros. A ferramenta mais utilizada é o diagrama de Ishikawa, também chamado de diagrama de causa e efeito ou espinha de peixe.

FIGURA 4 – Diagrama de causa-efeito ou diagrama de Ishikawa da conformação e revisão



Fonte: Adaptado de Campos (1992).

TABELA 1 - Tabela de Causas e seus motivos

	Causa Influyente	Cm clusão	Motivo
1	Diâmetro pequeno do bucal dos moldes	Provável	Tamanho do bucal do molde é pequeno, com isso devido a vibração no equipamento de conformação o molde colide com o bucal resultando em resíduos nos moldes.
2	Falta de método para alertar manutenção preventiva	Provável	Não há método visual ou informativo para alertar a manutenção preventiva.
3	Falta de automação na injeção de oxigênio e GLP no processo de conformação	Provável	Com as oscilações no processo de conformação, ocorre alteração na qualidade do produto conformado.
4	Falta de lubrificação no transporte de ampolas	Provável	Com a falta de lubrificação constante da conformação ocasiona muitas perdas de peças.
5	Falta de diagnóstico preventivo para manutenção da EISAI	Provável	Não há método de calibração da EISAI.
6	Falta de treinamento de ajuste do processo de fechamento de ampolas	Provável	Com o treinamento de ajuste no processo de fechamento de peças, diminuirá perdas por erros de fechamento.
7	Má qualidade do molde vindo do fornecedor	Pouco provável	Devido os fornecedores de moldes passarem por auditorias periódicas (de 6 meses em 6 meses).
8	Falta de experiência da mão-de-obra	Pouco provável	Devido mão-de-obra ter 10 anos de experiência no processo de conformação.

Fonte: Empresa pesquisada (2010).

Com as causas mais prováveis bem definidas, a próxima etapa foi testar as hipóteses. Com isso foram determinados alguns testes para averiguar a relação

existente entre as causas consideradas prováveis e o efeito produzido. A Tabela 2 mostra as causas prováveis e os testes que serão implantados:

**TABELA 2 - Tabela de hipóteses e seus respectivos testes**

	<b>HIPÓTESES</b>	<b>FOCO DO TESTE</b>	<b>TESTE</b>
<b>A</b>	Falta de método para alertar manutenção preventiva	Verificar se há efetividade do gráfico de controle para alertar a manutenção preventiva.	Alocar o gráfico de controle na linha para verificar se à adesão dos operadores e funcionários responsáveis pela manutenção da máquina EISAI.
<b>B</b>	Falta de controle na injeção de oxigênio e GLP no processo de conformação	Verificar se com o controle do oxigênio e GLP ocasionará melhoria na conformação.	Teste foram estudos em conjunto com a manutenção e engenharia.
<b>C</b>	Falta de lubrificação no transporte de moldes	Verificar se com a lubrificação do transporte de peças resultará em melhorias.	Fazer análise dos 7 próximos lotes e aos primeiros lotes produzidos.
<b>D</b>	Falta de treinamento de ajuste do processo de fechamento de moldes	Verificar se com o treinamento de ajuste de peças ocasionará redução das perdas.	Fazer análise dos 3 próximos lotes e compará-los aos lotes anteriores.
<b>E</b>	Falta de diagnóstico preventivo para manutenção da EISAI	Verificar a eficácia do método desenvolvido.	Fazer análise dos 3 próximos lotes e compará-los aos lotes anteriores.
<b>F</b>	Diâmetro pequeno do bucal dos moldes	Verificar se com o aumento do bucal dos moldes ocasionará elevação no seu rendimento.	Não há como desenvolver teste atualmente devido necessitar de uma grande reformulação na fabricação desses novos moldes por parte do fornecedor

Fonte: Empresa pesquisada (2010)

- a) Primeira hipótese:** Falta de método para alertar manutenção preventiva, o teste foi feito baseado no monitoramento do gráfico de controle e no alerta a manutenção. O gráfico foi alocado na linha da EISAI. Após a realização desses testes, o grupo percebeu que a manutenção e produção estavam engajadas e atentas ao gráfico de controle, hipótese mensurada baseada nas observações da supervisão da produção e com entrevistas, confirmando assim a hipótese levantada.
- b) Segunda hipótese:** Falta de controle na injeção de oxigênio e GLP no processo de envase, o teste foi feito a partir de uma simulação, estudos feitos com a engenharia e manutenção, onde foi identificado que a automação do equipamento atual não ocasionaria ganhos expressivos para seu investimento, estima-se que o

investimento mínimo seria em torno de R\$20.000,00.

- c) Terceira hipótese:** A terceira hipótese é a falta de lubrificação no transporte de ampolas (de maneira periódica). Para sua verificação, o grupo utilizou uma tabela que representa o cenário anterior às lubrificações e outra tabela para representar o cenário atual.

#### **Etapa 4: Plano de ação**

Para elaboração do plano de ação, procurou-se ter cuidado de modo a que todas as ações que fossem planejadas e indicassem sobre as causas e não sobre qualquer efeito. Assim, foram consideradas todas as hipóteses levantadas, verificando-se a atuação das mesmas sobre as causas prováveis. Após a determinação e a confirmação das causas fundamentais, o Time se reuniu novamente para elaborar o

plano de ação que resultou em um plano de ação, demonstrado na Figura 5.

FIGURA 5 – Plano de ação.

Ação proposta	Ação sobre o efeito ou a causa?	Há efeito colateral?	Tempo de implantação	Ordem de grandeza da implantação	Custo em R\$ (aproximado)
Construir um gráfico de controle para alertar manutenção preventiva	causa	Não, apenas indicará quando será necessária manutenção preventiva.	1 dia	Pequena	0,00
Treinamento de ajuste do processo de fechamento de moldes	causa	Sim, reduzirá perdas por erro de fechamento de peças.	1 mês	Médio	0,00
Manutenção Preventiva da Máquina EISAI (revisão dos moldes na conformação).	causa	Sim, reduzirá a rejeição de peças boas.	1 mês	Médio	5.000,00
Falta de lubrificação no transporte de peças.	causa	Sim, melhorar o fluxo de peças.	2 meses	Médio	550,00
Diâmetro pequeno do bucal dos moldes	causa	Sim, diminuirá a formação de partículas.	6 meses	Grande	60.000,00

Fonte: Empresa pesquisada (2010).

#### 4.5 Etapa 5: Ação

Nessa etapa, as ações definidas no plano de ação serão colocadas em prática com o objetivo de eliminar o problema e seus efeitos negativos, sem criar outros. A seqüência para implantação dessas ações segue o ciclo PDCA. O prazo estipulado para essas ações foi de duas semanas, que após esse período foi realizado uma análise dos lotes produzidos para confirmação da eficiência das ações.

Os membros da equipe que se responsabilizaram em fazer a divulgação do plano de ação para todos os funcionários do setor de produtos domésticos (produção, manutenção e supervisão), através de uma apresentação onde estão claramente definida as ações a serem tomadas, suas causas e seus efeitos.

Após a divulgação, as ações foram colocadas em prática seguindo rigorosamente o plano e cronograma definido sendo reportados os resultados dessas atividades. A atividade de verificação do cumprimento do plano e do cronograma ficou para o supervisor do

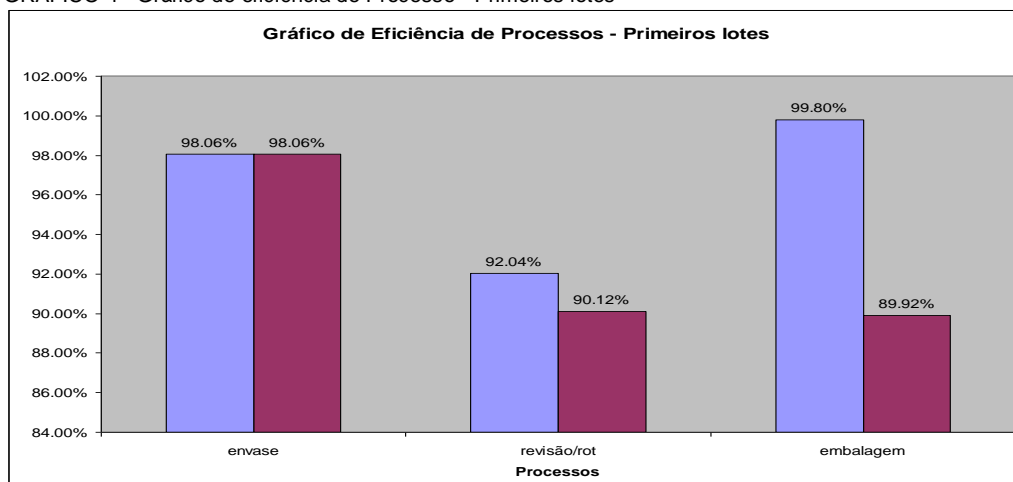
setor de produção de produtos domésticos, o qual redigiu todas as informações relevantes dessa etapa. O departamento de Métodos e Desenvolvimento de produtos auxiliou bastante no desenvolvimento desta etapa.

#### 4.6 Etapa 6: Verificação

A próxima etapa da metodologia corresponde à verificação das ações posta em prática. Para a realização desta etapa, a equipe esperou as manutenções serem realizadas e assim resolveu fazer a coleta de amostras e averiguar a eficiência das ações. A checagem é onde se verifica se o bloqueio para a situação ocorreu ou não. Esta é uma fase muito crítica porque é um momento de decisão. Se estiver tudo “ok”, prossegue-se a padronização. Caso não esteja ocorrendo conforme fora do planejado, volta-se para início do processo.

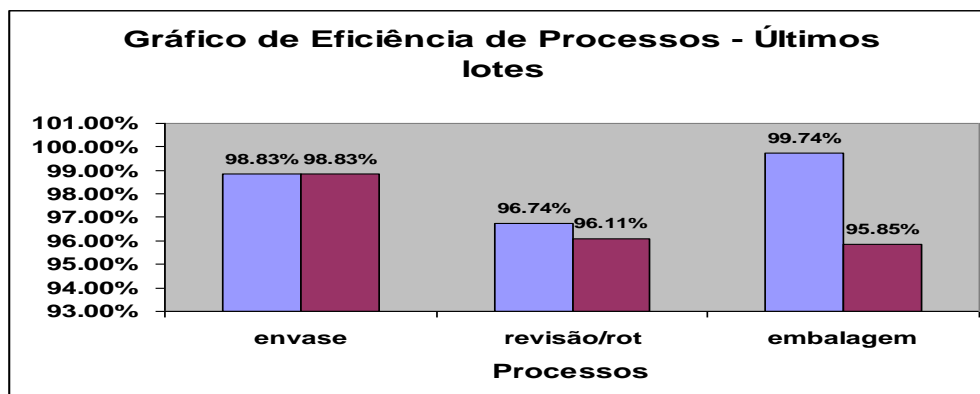
Para verificações das melhorias realizadas serão comparadas os cenários de eficiência de processos referentes aos primeiros lotes (Gráfico 4) e últimos lotes (Gráfico 5).

GRÁFICO 4 - Gráfico de eficiência de Processo - Primeiros lotes



Fonte: Empresa pesquisada (2010).

GRÁFICO 5 - Gráfico de eficiência de Processo - Últimos lotes



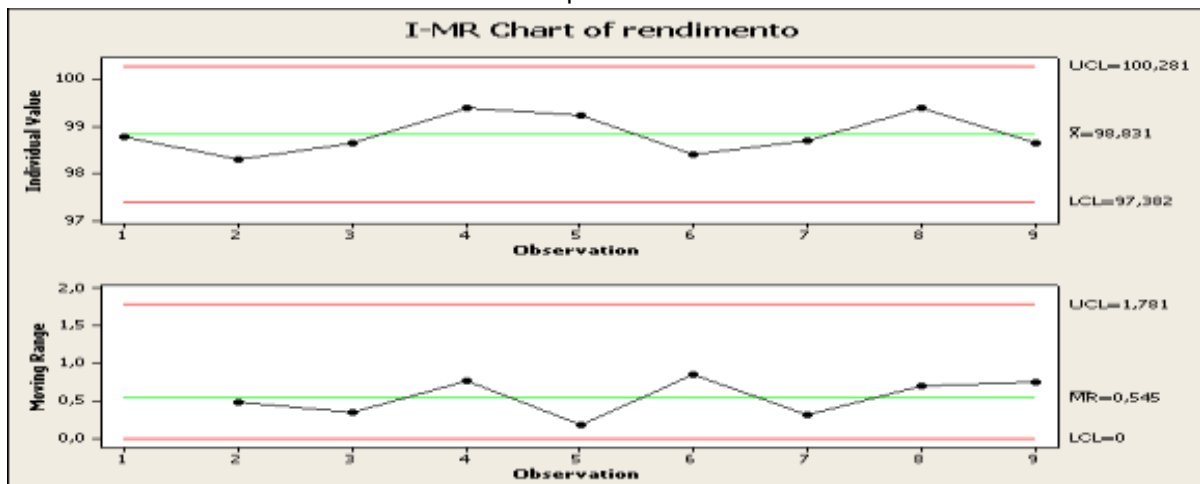
Fonte: Empresa pesquisada (2010).

Ao fazer um comparativo entre os Gráficos (4 e 5) verifica-se que houve melhoria no envase e na revisão/rotulagem, mais significativas na revisão/rotulagem, isso é reflexo da melhoria no envase e ações de melhorias tomadas com relação à EISAI. Porém, a embalagem houve uma queda no seu rendimento, justificado pela ausência de metodologia de melhorias e monitoramento deste processo, o que foi

previsto no início do estudo já que é um processo que não resultaria em ganhos significativos.

O gráfico 6 mostra que o processo melhorou em relação ao passado não só na elevação do seu rendimento que antes era de 98,03% e agora passou para 98,831% mas, também, com relação a sua variação que se tornou mais estável.

GRÁFICO 6 - Rendimento do envase após as melhorias



#### 4.7 Etapa 7: Padronização

Com a aprovação da etapa anterior, passou-se a padronizar os procedimentos adotados durante a execução do plano. Nessa penúltima etapa da metodologia, o Time se reuniu novamente para verificar a aplicação das ações corretivas tomadas nos processos (conformação e revisão/rotulagem).

durante todo o desenvolvimento da metodologia conseguindo desenvolver as etapas de uma maneira simples, porém seqüenciada e metódica. Ao final, conseguiu-se implantar as ações desenvolvidas e propostas conseguindo reduzir o número de perdas de peças no processo.

#### 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso em questão teve como objetivo levantar dados para o mapeamento das perdas do processo dos produtos domésticos (conformação, revisão/rotulagem e embalagem) onde foi aplicada a metodologia MASP no intuito de diminuir as perdas de produtos no processo.

Em relação à metodologia aplicada, o grupo designado para programar e seguir a risca todos os passos, mostra-se o comprometimento com a idéia e determinação para a resolução do problema. O Time manteve-se coeso

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

- BESSANT, J.; CAFFYN, S.; GALLAGHER, M. An evolutionary model of continuous improvement behavior. *Technovation*, v. 21, p. 67-77, 2001.
- BESSANT, J.; CAFFYN, S.; GILBERT, J.; HARDING, R.; WEBB, S. Rediscovering continuous improvement. *Technovation*, v. 14, n. 1, p. 17-29, 1994.
- BHUIYAN, N.; BAGHEL, A. An overview of continuous improvement: from the past to the present. *Management Decision*, v.43, n. 5. P.761-771, 2005.
- CAMPOS, Vicente Falconi. *Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)*. Bhoch Editores S.A., Rio de Janeiro – RJ, 1992.

GLASSER, William. The Quality Scholl - managing students without coercion. New York, Perennial Library, 1990.

MARTINS, R.A. Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso, 1998. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Escola Politécnica, USP. São Paulo, 1998.

MESQUITA, M; ALLIPRANDINI, D. H. Competências essenciais para melhoria contínua da produção: Estudo de caso em empresas da indústria de autopeças. Gestão & Produção, v.10, n.1, p. 17-33, 2003.

OLIVEIRA, SIDEY D Ferramentas para o aprimoramento da qualidade. 2. ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1996. p.9.

OPRIME, P.C. Sistema de indicadores de desempenho da qualidade do produto e do processo: Concepção e implantação em uma empresa do setor de auto-peças. 1995. Tese (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 1995. V.1, n.1, pp.1, 1995.

SHIBA, S; Graham, A. & Walden, D. TQM: quatro revoluções na gestão da qualidade. Artes Médicas. Porto Alegre: 1997

**Anais do  
IV Seminário Eniac 2012  
IV Encontro Da Engenharia Do Conhecimento Eniac  
IV Encontro De Iniciação Científica Eniac**

## **ANÁLISE DE CLUSTER NO SEGMENTO DE TRANSPORTES RODOVIÁRIOS DA REGIÃO DE GUARULHOS-SP.**

*ANALYSIS OF CLUSTER IN THE SEGMENT OF ROAD TRANSPORT IN THE REGION OF GUARULHOS, SP.*

---

**GASPAR, Marcos;  
JACUBAVICIUS, Celso**

Celso Jacubavícius é Mestre, Prof. da do curso de Engenharia da Faculdade ENIAC em Guarulhos, São Paulo.

---

### **RESUMO**

Este estudo teve por objetivo identificar e caracterizar os elementos típicos de um *cluster* porventura existentes no segmento de transportes rodoviários da região de Guarulhos (SP). O presente estudo se dispôs a discutir a existência de características de um *cluster* de logística e transportes na região de Guarulhos, bem como os impactos dessas características quanto às vantagens competitivas oriundas deste tipo de aglomeração no atual contexto econômico da região e do país. Trata-se de uma pesquisa de natureza

descritiva, de abordagem qualitativa, a partir de dados primários provenientes de questionários aplicados a gestores de 27 organizações, que foram escolhidas por conveniência. Os respondentes do instrumento de pesquisa foram gestores que conhecem o processo produtivo da empresa em sua cadeia de negócios, e no caso particular deste estudo envolvido na interação entre a empresa, fornecedores, clientes, demais empresas de apoio e ainda órgãos públicos, bem como ao contexto que compõe a comunidade local. O instrumento de pesquisa foi aplicado a somente um respondente por empresa. Em

síntese, os resultados verificados na pesquisa de campo, de modo geral, não indicam a formação do *cluster* no setor analisado. Principalmente em função da falta de convergência encontrada, quando comparadas as respostas dos gestores dos dois conjuntos de respondentes entrevistados. Pode-se concluir, então, a não existência de um *cluster* no setor pesquisado, e ainda que não existam indícios de sua formação num futuro próximo.

**Palavras-chave:** Estratégia. *Cluster*. Aglomerações. Transporte rodoviário.

## ABSTRACT

This study aimed to identify and characterize the typical elements of a cluster may exist in the segment of road transport in the region of Guarulhos (SP). This study set out to discuss the existence of characteristics of a cluster of logistics and transport in the region of Guarulhos, as well as the impacts of these characteristics as the competitive advantages arising from this type of agglomeration in the current economic context of the region and the country. This is a descriptive research, a qualitative approach, based on primary data from questionnaires given to managers of 27 organizations, which were chosen for convenience. Respondents of the survey instrument were managers who know the production process of the company in its business chain, and in this particular case study, involved in the interaction between the company, suppliers, customers, other companies support and even government agencies, as well as context that makes the local community. The survey instrument was administered to only one respondent

per company. In summary, the results obtained in field research, in general, does not indicate the cluster formation in the sector analyzed. Mainly due to the lack of convergence found when comparing the responses of managers of the two sets of respondents interviewed. We can conclude, then, the non-existence of a cluster in sector researched, and although there is no evidence of its formation in the near future.

Key words: Strategy. Cluster.

Agglomerations. Road transport.

## INTRODUÇÃO

A proposta de Marshall A. (1985) da formação de uma Aldeia Global com padrões de consumo e métodos produtivos comuns torna-se cada vez mais real. A tecnologia da informação aproxima os povos e os tornam cada vez menos diferentes no que tange as suas necessidades de vida. A massificação das necessidades humanas transforma grandes grupos de empresas detentoras de uma enorme parcela dos produtos e serviços, com capacidade não só de demanda cada vez maior, como também com poder influenciador da opinião das massas.

O contexto econômico atual é de extrema competitividade entre os países. E nessa cena, as empresas são os expoentes máximos desta competição, uma vez que as condições estruturais de um país. Como sua infraestrutura, nível de educação de seu povo, carga tributária a que sua indústria e comércio estão sujeitos, taxa de juros, câmbio a segurança oferecida pelo governo para seus investidores, podem ser fatores de força

aglutinadora ou destruidora do poder competitivo das empresas de um país.

Inseridas nessa realidade nacional, mas competindo globalmente, cada empresa compete também com todas as outras embutidas no mercado em que está inserida. Logo nota-se a significativa desvantagem a que estão sujeitas as empresas que atuam de forma isolada.

Assim, quanto maior for à concorrência no ambiente de atuação escolhido pela empresa, maior a necessidade de diferenciação do produto, nível de serviço e ainda de seus indicadores relevantes do ponto de vista do cliente, tais como preço, prazo, qualidade, pós venda, dentre outros.

Para tanto, as empresas mais competitivas têm se configurado em aglomerações especializadas, conforme indicou Porter (1990), uma vez que a ideia de que a união faz a força remonta de muitos anos atrás, mais propriamente quanto à questão de vantagens de mercado. Porter (1990), em seu célebre estudo a respeito da competitividade das nações batiza tais aglomerações como *Clusters*, evidenciando assim a importância e a vantagem da união de empresas de um mesmo ramo de atividade. União essa capaz de gerar diferenciais competitivos frente às empresas maiores e permitindo ainda o fortalecimento das empresas atuantes no *Cluster* por meio de uma estratégia competitiva em conjunto. Inicia-se então, estudos mais aprofundados a respeito desta questão: a vantagem competitiva gerada pelo fenômeno *Cluster* em aglomerados de indústria, comércio e serviços.

A visão inicial de *Cluster* é de um processo aparentemente simples de localização geográfica definida para baratear transportes, facilitar o recrutamento de mão de obra e diminuir os custos de matéria prima, resultando assim em maior valor percebido pelos clientes finais das empresas do *Cluster*. Assim, se as empresas desejam que seu desempenho seja maior que o apresentado pelo mercado, de forma sustentável e percebida pelos clientes, a formatação em *Cluster* pode ser evidenciada neste contexto como uma possibilidade de maiores ganhos.

A partir dessa visão de *Clusters*, este estudo volta sua atenção às empresas atuantes no segmento de transporte e logística da região de Guarulhos. Em abril de 2011, o então ministro de Ciência e Tecnologia esteve no município de Guarulhos para discutir a possibilidade de criação de um parque tecnológico na região. Acaso isto venha a ocorrer, será um investimento inicial da ordem de 50 bilhões de dólares, com a consequente geração de empregos e arrecadação de impostos que seriam redirecionados à região, melhorando assim as condições gerais de seus moradores.

Por outro lado, a possibilidade de que o Parque Tecnológico venha a ser implementado em Guarulhos é prova do preparo da região frente as necessidade de capacidade de escoamento de produção de alto nível de sua logística. Para tanto, sua capacidade de transporte terrestre deverá ainda oferecer diferenciais frente a outras regiões também prospectadas pelo Governo Federal.

Tal problematização se debruça sobre a existência ou não de um *cluster* na área de transportes terrestres de carga na região metropolitana da capital de São Paulo, em específico no município de Guarulhos. Surge assim a questão-problema proposta por este estudo: As organizações instaladas na região de Guarulhos (SP), voltadas ao segmento de transportes rodoviários de carga, se estruturam como um *cluster* de negócios?

## 1. ESTRATÉGIA

Muitos autores buscaram definir estratégia, tendo assim seu significado se modificado ao longo do tempo. A palavra estratégia significa literalmente 'a arte do general', derivando do termo grego *strategos*, que significa estritamente, general. Antes da era napoleônica, estratégia significava a arte e a ciência de derrotar o inimigo. Napoleão estendeu o significado da palavra aos movimentos políticos e econômicos, visando assim repercussões para a vitória militar (STEINER, 1979).

Um melhor entendimento do tema estratégia provém após os anos 50, por ser mais profundamente tratada do ponto de vista organizacional, no qual as estratégias futuras são mais que um simples retrato do passado e sua projeção futura. Ou seja, iniciam-se estudos sobre as conexões da organização com o mundo empresarial. Neste contexto, Chandler (1962) define estratégia com a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e geração de recursos para atingir esses objetivos.

Refletindo sobre a visão da estratégia empresarial a ser focada no futuro e o desejo de atingi-la, Learned *et al* (1965) e Andrews (1991) apontam um conceito de estratégia que envolve um padrão de objetivos, fins ou metas de acordo com o que se quer atingir. Para isso consideram-se as principais políticas organizacionais e traçam-se planos para atingir os objetivos propostos. É importante na opinião dos autores que se defina qual é o negócio da empresa e onde ela está, comparada com as suas concorrentes de mesmo segmento e porte. A partir dessa análise defini-se onde ela está aonde quer chegar dentro do curto, médio e longos prazos, e quanto está disposta a investir em recursos financeiros, técnicos, tecnológicos e de RH. A partir dessa reflexão então decide que estratégias vão utilizar, como e quando.

Este significado de estratégia também é seguido por Ansoff (1965) que define estratégia como sendo um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial da organização.

Observa-se que dentre todas as definições de estratégia que há uma convergência de ideias posicionadas na relação entre as tomadas de decisões internas da empresa e sua correlação entre os resultados obtidos fora de seus portões. Katz (1970) definiu estratégia como a relação entre a empresa e o meio no qual está envolvido. Atualmente denominada situação estratégica e relação futura como sendo o plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir esses objetivos.

Afirma Katz (1970) que o processo de determinação da estratégia cria a oportunidade para as pessoas com diferentes objetivos pessoais ultrapassarem essas diferenças e estabelecerem objetivos que desejam prosseguir. Por outro lado, sem uma clara definição de estratégia, os compromissos de longo prazo são difíceis de coordenar através de compromissos de curto prazo, portanto, os recursos são obtidos e gerados tem a finalidade de promover estratégias de longo prazo. A situação estratégica é estabelecida sem que ninguém tenha exercido uma escolha consciente.

Do mesmo modo Steiner e Miner (1977) trazem a definição de estratégia como uma explícita relação entre as ações atuais e os resultados futuros. Para os autores Estratégia é tomar para todos da organização uma missão. A partir daí se estabelece objetivos relacionados às forças internas e externas, formular políticas específicas e estratégias, para atingir objetivos e assegurar a adequada implantação, de tal forma que no fim se atinja os objetivos.

Hofer e Schendel (1978) Estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objetivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente. Supõe segundo o autor a descrição dos padrões mais importantes da geração de recursos e a descrição das interações mais importantes com o meio envolvente. Estratégia é, então, apresentada como a principal ligação entre fins e objetivos e políticas funcionais de vários setores da empresa e planos operacionais que guiam as atividades diárias, conforme citam Hofer e Schendel

(1978), isto é, compreende a escolha dos meios e a articulação de recursos para atingir os objetivos (HOFER; SCHENDEL, 1978; THIETART, 1984), que pode se tornar um plano unificado, tangível para os participantes e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente (JAUCH; GLUECK, 1988).

Porter (1980) apresenta uma ruptura na definição de estratégia ao tratá-la como um diferencial competitivo, sendo estratégia então composta por ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa determinada indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas existentes e assim obter um retorno maior sobre o investimento. Este pensamento é seguido por Jauch e Glueck (1980) que tratam a estratégia como sendo um plano unificado, que envolve e integra relacionando assim as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. É elaborado para assegurar que os objetivos básicos da empresa são atingidos.

Na visão de Martinet (1984), estratégia designa o conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as atividades e a configuração da empresa. De forma similar, Ramanantsoa (1984), assim como Thietart (1984), apresentam estratégia como sendo um caminho para o problema da geração de recursos envolvendo de forma durável o futuro da empresa, fica claro o foco do autor para a importância da sustentabilidade financeira da empresa. O que diferencia os dois pontos de vista é que se para Thietart deve-se focar a alocação de recurso, para Ramanantsoa

estes recursos devem ser constantemente gerados no futuro.

Mintzberg (1988a) apregoa que estratégia seja uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente. À primeira vista esta ideia pode não parecer tão nova, mas o autor aponta de modo inovador para a importância da diferenciação por imagem da empresa, sugerindo até mesmo que ao apresentar preços mais caros, torna empresa mais prestigiada. Ainda, pequenas diferenças relativas ao mercado, denominadas de diferenciação periférica.

Hax e Majluf (1988) entendem que estratégia é o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo, programa de ações e prioridade na geração de recursos.

Para Prahalad e Hamel (1995), a estratégia é a capacidade de prever o futuro de uma organização, sendo esta a procura de todo investidor. Seus recursos iniciais, porém, dizem pouco sobre o que acontecerá e como superar a concorrência é um desafio para o qual o sucesso depende inicialmente de maximizar seus recursos internos. A intenção estratégica é a espinha dorsal do sucesso para o futuro promissor e esperado pelas empresas, e esta intenção de médio e longo prazo cria uma noção de direção.

Mintzberg, Ahsstrand e Lampel (1990) apresentaram a mesma perspectiva da estratégia como visão futura. Apontam que em um cenário de ambientes cada vez mais competitivos, a maneira como a

empresa procura sua excelência operacional, o grau de intimidade com o consumidor e seus esforços na procura pela liderança de produtos são os meios estratégicos que definem e distinguem cada organização. Nesta definição, o papel do administrador é crucial, pois promove uma abordagem única na perspectiva para a definição do futuro estratégico da empresa.

## 2. DESENVOLVIMENTO REGIONAL

No início do século XIX as aglomerações de forma produtiva ocorreram em diversas regiões europeias circundadas por facilidades comuns como mão de obra especializada; sindicatos formados por artesões; matéria prima abundante, sendo agrícola ou do extrativismo mineral; vantagens na distribuição e transportes dos produtos e a localização e proximidade de feiras e lugares (MARCHALL, 1985). Naquele momento histórico, as aglomerações sofriam fortes influências das políticas locais vigentes, bem como sua religião e seus costumes. Nascendo uma aglomeração industrial resumidamente combinando suas necessidades e possibilidades de manufatura. Outro ponto é a redução de custos de produção devido às facilidades encontradas nestas aglomerações industriais.

A importância da localização da indústria como sendo ponto primordial de seu sucesso e ainda as fontes naturais na sua proximidade, são diferenciais competitivos questionados por Krugman (1995). A razão pela qual as pessoas se concentram em determinadas regiões

ainda é desconhecida, assim como fica clara a dificuldade de criação de um modelo que explique este crescimento.

Vários autores reconhecem e lançam luz sobre o fenômeno dos aglomerados, inclusive os que versam sobre pólos de crescimento e elos para frente e para trás em cadeias de negócios, propondo um sistema chamado cadeia de equilíbrios, que é disposto pelo encadeamento da industrialização. Nesta concepção, os encadeamentos para trás corresponderiam a enviar estímulos para setores que forneçam os insumos requeridos por uma atividade qualquer; enquanto encadeamentos para frente induzem o estabelecimento de novas atividades que utilizam o produto da atividade proposta (HIRCHAMNN, 1958).

A ideia de união de forças menores para gerar uma força motriz formando assim um aglomerado gerador de vantagens competitivas também está presente no trabalho de Perroux (1967). A obra do autor baseia-se na Teoria dos Pólos de Crescimento. Nesta teoria, a inserção de uma atividade motriz, geralmente indústria, acentua que tal aglomeração formará aspectos sentidos pela sociedade local. A concentração será a engrenagem motora de um desenvolvimento maior desta região do que outras que não compartilhem desta união.

Outro autor também com experiência na pesquisa sobre o desenvolvimento econômico sul americano é Myrdal (1972), que estudou as causas das discrepâncias sociais e as desigualdades econômicas entre as diferentes regiões.

O tema *Cluster* torna-se atual, pois a formação e fortalecimento dos aglomerados produtivos e a economia gerada por estas aglomerações, assim como as vantagens promovidas, constituem-se numa proposta ao cliente final na forma de um alto valor agregado. Os *Clusters* são uma resposta à dificuldade de investimentos externos e a fragilidade de pequenas e médias empresas em países pobres e a sua dificuldade em concorrer em pé de igualdade destes países com grandes nações produtivas (NORDAS, 2011).

Como região, estado e nação, todos estão sendo desafiados ao desenvolvimento eficiente, inteligente, ecológico, em suma, mais competitivo. Hoje, a escassez de força de trabalho e areias movediças econômicas ameaçam até mesmo os estados economicamente mais estáveis (MUNNICH Jr., 1999).

### 3. AS AGLOMERAÇÕES COMO ESTRATÉGIA

Na década de 1980, frente à crise de aglomeração, a concentração de pequenas e médias empresas chama a atenção dos pesquisadores para os aglomerados industriais da chamada Terceira Itália, da região industrial do Sul da Alemanha e da França, e para os agrupamentos de alta tecnologia do Sun Belt norte-americano (KLINK, 2009).

A análise de Cluster procura captar os elementos de estrutura e formação da aglomeração (MOREIRA; AMORIM, 2004), enfatizando, do mesmo modo que Oliveira e Porto (2004), que a rivalidade entre os

atores e os fatores da sua dinâmica interna afetam a competitividade dos agentes.

Cassarotto, Filho e Pires (1998) tratam das aglomerações como tentativa de desenhar uma alternativa de superar as restrições e promover a inovação tecnológica e o desenvolvimento econômico local. Em outras bases que segue a evolução dos conceitos relacionados às aglomerações produtivas ao longo do século XX. Desde Marshall (1985), bem como sua relação com as políticas públicas de desenvolvimento serão aqui tratadas.

A definição de Cluster para Porter (1998) é uma concentração geográfica de empresas e instituições interconectadas em um determinado campo de atividade. Abrangem um leque de indústrias interligadas e outras importantes entidades para a competição. Sendo assim, os Clusters devem apresentar especialização em sua atividade, com fornecedores especializados nestas atividades, como componentes, máquinas, serviços e provedores de infraestrutura especializada.

Frequentemente estendem seus braços para canais e clientes e lateralmente para os fabricantes de produtos complementares e para companhias e indústrias de produtos relacionados por conhecimentos e tecnologia. Porter (1998) inclui ainda em sua definição de Cluster, instituições governamentais e outras como universidades, agências de padronização, associações comerciais e demais que proveem treinamento especializado, educação, informação, pesquisa e suporte técnico.

Para Lastres e Cassiolato (2003) há ainda os princípios da interação e cooperação, levando à confiança entre os atores e assim possivelmente propiciando uma base social, cultural, política e econômica comuns ao meio. Tais aspectos têm origem na trajetória histórica e dependem de ações de políticas públicas que favoreçam os processos de formação de arranjos e sistemas produtivos locais.

#### 4. TIPOLOGIAS DE CLUSTER

Neste tópico serão apresentadas diferentes formas de identificação de um *Cluster* e sua intensidade na região. Com diferentes visões de vários autores na intenção de encontrar quais dos métodos melhor se encaixam na proposta de determinação da existência de um *Cluster* de negócios na área de transporte terrestre na Região de Guarulhos (SP).

Dentre os fatores mais utilizados para classificar e diferenciar a formação de *Clusters* destaca-se: a dependência estratégica entre os atores; o modo de ralação e formação deste *Cluster*, o grau de flexibilidade da produção, a integração da produção; grau de compartilhamento das funções; objetivos e amplitude dos mesmos; tempo de duração; os ramos da indústria envolvidos; o grau, o tipo ligação e os tipos de vínculos entre seus atores, a existência de liderança de organizações centrais, entre outros (FARIAS FILHO; CASTANHA; PORTO, 1999).

Para Ferreira (2006) a tipologia de *Cluster* mais conhecidas e citadas na literatura é a classificação proposta por Grandori e Soda (1995) que prioriza a gestão de coordenação entre os atores do

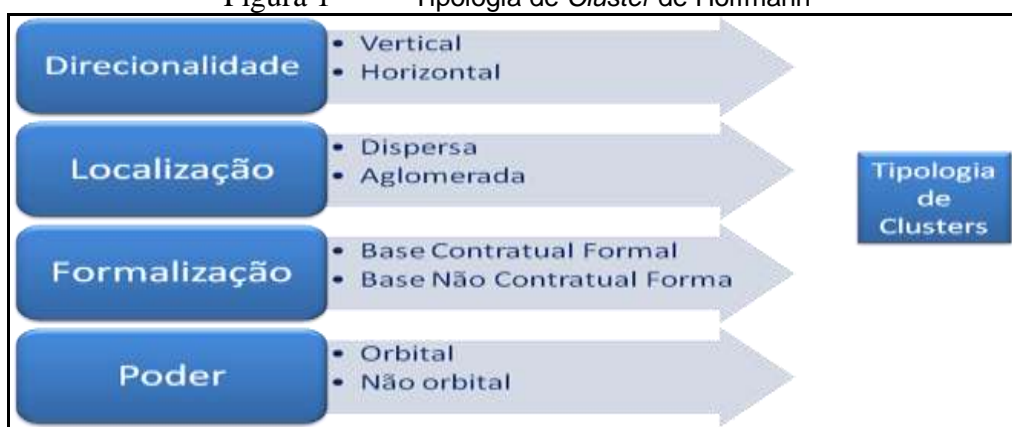
*Cluster*, o grau de centralização e grau de formalização da rede. Assim estes autores propõem três os tipos de formação de *Clusters*:

- *Clusters* Sociais (*social network*): Estes *Clusters* têm por característica fundamental a informalidade nas relações interempresariais, isto é, não ocorre neste tipo de formação qualquer tipo de acordo ou contrato formal.
- *Clusters* burocráticos: Nota-se a existência de um contrato formal, que regular as formas de relação dos Stakeholders (relação entre as partes envolvidas no processo, de produtos e serviços).

- *Clusters* proprietárias: Caracterizam-se pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre acionistas de empresas.

Em seu trabalho, Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernandez (2004) propõem uma tipologia de *Clusters* de empresas com base em uma ampla pesquisa bibliográfica sobre o tema. Com base no quatro dos indicadores de direção, localização, formalização e poder, esta tipologia é resumida na figura a seguir que aponta para os detalhes das relações presentes entre os atores destes tipos de *Cluster*.

Figura 1 Tipologia de *Cluster* de Hoffmann

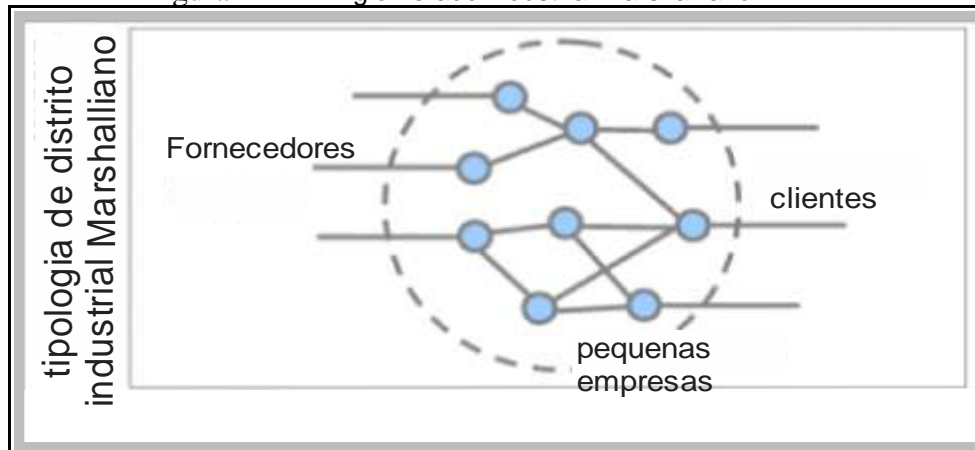


Fonte: Adaptado de Hoffmann et al (2004).

Já a tipologia proposta por Markusen (1996, apud MEYER-STAMER, 2000, p. 4-8) colabora para o desenvolvimento do conhecimento da economia política regional. O aglomerado industrial marshalliano é uma forma de agrupamento caracterizada por uma divisão do trabalho entre pequenas empresas envolvidas em atividades complementares e com uma

especialização avançada. Esta forma foi estudada com sucesso no norte da Itália, no movimento chamando Terceira Itália que está particularmente relacionado a este tipo de especialização flexível regional, na qual a rede é um componente importante da dinâmica industrial. A Figura 9 expõe esse conceito.

Figura 2 Aglomerado industrial Marshalliano



Fonte: adaptado de Markusen (1996).

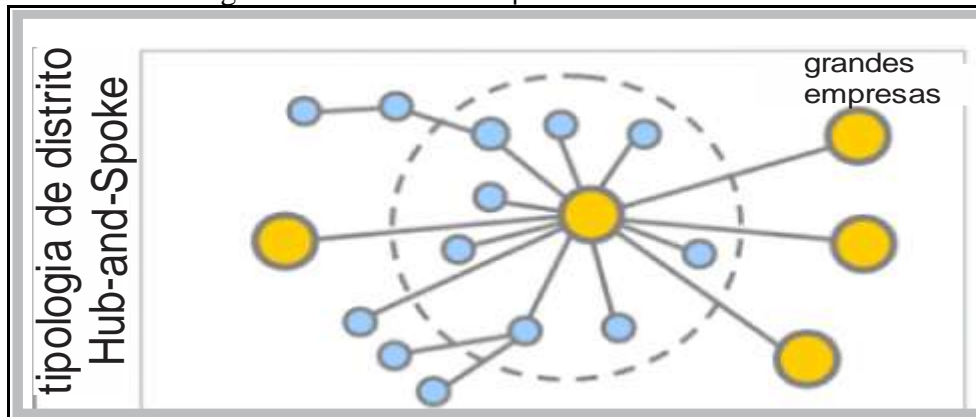
Como demonstra, pequenas e médias empresas aproximam-se para em conjunto proporcionar vantagem competitiva frente a outras empresas no ramo e outras de maior porte. Nesta configuração, as empresas que fazem parte deste *Cluster* não apresentam uma hierarquia de destaque. O sistema de distribuição é comumente servido por fluxos de pequenos lotes entre os inúmeros fornecedores e clientes.

*Hub-and-spoke* aglomerado ou centros radiais apresentam uma situação em que um setor industrial tem fornecedores de agrupamento em torno de um núcleo ou empresas diversas. O aglomerado de *hub-and-spoke* é distinta da

marshalliana de aglomerado, como a sua dinâmica é uma função da empresa dominante em vez de *networking* entre as empresas menores.

O destino da região é frequentemente associado ao destino da empresa núcleo. No Brasil montadoras apresentam-se como núcleo da região e seus fornecedores distribuem-se ao redor desta unidade fabril. O sistema de distribuição está ligado à exigência de uma grande empresa, que é grande o suficiente para ter suas operações de transporte próprio, enquanto as empresas fornecedoras participam como parceiras desta grande empresa. Esta tipologia de *Cluster* é apresentada na próxima figura.

Figura 3 Hub-and-Spoke ou centros radicais

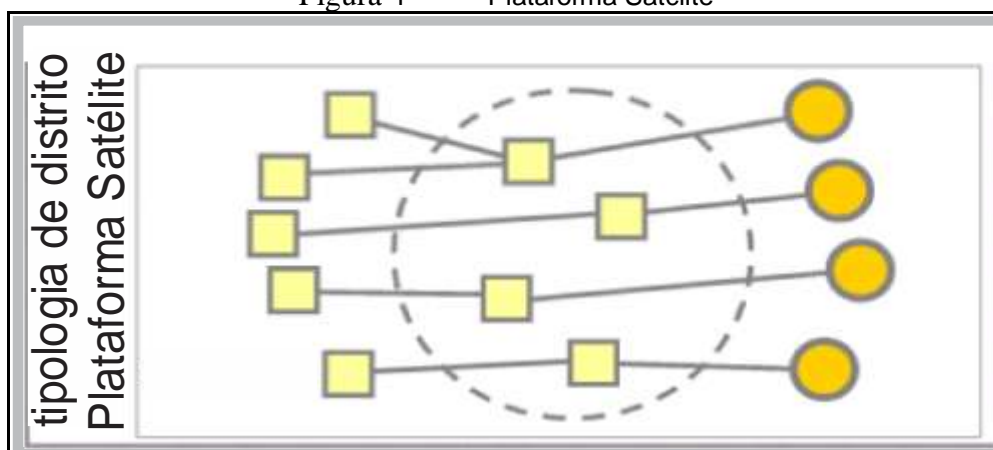


Fonte: Adaptado de Markusen (1996).

Já o aglomerado plataforma por satélite constitui-se de um conjunto de plantas de ramificação de porte variáveis, formada por uma empresa central, onde orbitam empresas menores que sobrevivem do atendimento das necessidades desta grande empresa.

Como por exemplo uma montadora e seus fornecedores, nota-se ainda na Figura 11 que a empresa central é a responsável pela distribuição dos produtos ou serviços para fora do *Cluster*, atendendo a demandas de grandes empresas.

Figura 4 Plataforma Satélite



Fonte: Adaptado de Markusen (1996).

A presença de apoio de uma importante instituição de pesquisa pode estimular o desenvolvimento de um *Cluster*, como ocorreu com os *Clusters* de

tecnologia no Vale do Silício e da área de Boston, nos Estados Unidos.

Condições especiais de infraestrutura ou recursos também podem

apoiar o desenvolvimento de *Clusters* industriais. Exemplos incluem o aglomerado de produtos de madeira ao norte de Minnesota, a indústria do vinho ao norte da Califórnia e ainda do turismo ao sul da Flórida, nos Estados Unidos. *Clusters* industriais são entidades dinâmicas que podem mudar conforme mudam as indústrias dentro deles ou conforme as condições externas (MUNNICH JR, 1999).

O outro ponto de vista, o das empresas, leva em conta o desenvolvimento de cada empresa dentro do *Cluster*, assim como a visão dos dirigentes destas empresas a respeito do *Cluster*. Através desta percepção é que se

pode avaliar o impacto do *Cluster* na visão interna das empresas.

A metodologia que se segue avalia estes aspectos, inicialmente propondo onze fatores extraídos das tipologias anteriormente apresentadas e que seguem o ponto de vista da medição interna dos fatores impactantes do *Cluster* para as empresas.

O Quadro 6 apresenta uma proposta de determinação de *Cluster*. A justificativa de cada um dos itens apresentados vem na sequência. Assim, os onze tópicos de estudo de um *Cluster* de Vicari (2009) são apresentados no Quadro 9 e em seguida são discutidos um a um, de forma mais abrangente.

Quadro 1 Proposta de determinação de *Cluster*

FATOR	REFERÊNCIAS
Cooperação	Suzigan et al. (2003); Chorincas et al. (2001); Mytelka e Farinelli (2000); Albu (1997); Markusen (1996); Rosenfeld (1997); Casarotto Filho (2005); Machado (2003); Zaccarelli (2000); Cunha (2002).
Gestão Organizacional	Suzigan et al. (2003); Cunha (2002).
Competição	Suzigan et al. (2003); Chorincas et al. (2001); Mytelka e Farinelli (2000); Markusen (1996); Kantor (1995); Casarotto Filho (2005); Zaccarelli (2000); Cunha (2002).
Fornecedores	Suzigan et al. (2003); Chorincas et al. (2001); Mytelka e Farinelli (2000); Albu (1997); Enright (1996); Markusen (1996); Rosenfeld (1997); Kantor (1995); Cunha (2002).
Instituições de Apoio e Governança	Suzigan et al. (2003); Chorincas et al. (2001); Markusen (1996); Rosenfeld (1997); Casarotto Filho (2005); Zaccarelli (2000); Cunha (2002); Mytelka e Farinelli (2000); Kantor (1995); e Machado (2003).
Pessoas e conhecimento	Suzigan et al. (2003); Chorincas et al. (2001); Cunha (2002); Albu (1997); Markusen (1996); Rosenfeld (1997); Kantor (1995); Machado (2003).
Infra estrutura Física	Chorincas et al. (2001); Albu (1997); Rosenfeld (1997); Markusen (1996); Rosenfeld (1997); Kantor (1995); Machado (2003).
Inovação	Suzigan et al. (2003); Chorincas et al. (2001); Mytelka e Farinelli (2000); Albu (1997); Markusen (1996); Rosenfeld (1997); Kantor (1995); Machado (2003); Zaccarelli (2000).
Energia Empreendedora	Kantor (1995).
Cultura Comunitária e Relacionamento Social	Suzigan et al. (2003); Mytelka e Farinelli (2000); Markusen (1996); Rosenfeld (1997); Kantor (1995); Zaccarelli (2000); Cunha (2002).
Disponibilidade de Capital	Markusen (1996); Rosenfeld (1997).

Fonte: Adaptado de Vacari (2009).

O significado genérico de cooperação apresentado por Lastres e Cassiolato (2003) é o de trabalho em comum, envolvendo relações de confiança mútua e coordenação, em níveis diferenciados entre os agentes.

Puga (2003) aponta que uma característica relevante aos *Clusters* é a existência de capital social, definido como o grau de cooperação e confiança entre as empresas e instituições integrantes do *Cluster*. A presença de redes de cooperação estimula a especialização e a subcontratação, que permitem a criação de ganhos de escala e contribuem para a melhoria de qualidade dos produtos.

## 4. METODOLOGIA

### 4.1. Abordagem

A escolha por uma pesquisa descritiva vai ao encontro dos conceitos estabelecidos por Gil (2010), que afirma ser o levantamento caracterizado pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados. A pesquisa, todavia, também é explicativa, já que tem como principal objetivo tornar algo inteligível, ou explicar seus motivos. Visa, assim, esclarecer possíveis fatores que contribuem, e de que forma, na ocorrência de um dado fenômeno.

Segundo Bervian e Cervo (1983), o presente estudo pode ser caracterizado como descritivo por buscar apresentar as propriedades estruturais e posicionais de um grupamento de empresas. Ainda segundo os autores, os estudos descritivos se caracterizam por observar, registrar e correlacionar os fatos ou fenômenos sem manipulá-los; ou seja, buscar o conhecimento das diversas situações e relações que ocorrem na vida e nos aspectos do comportamento humano, tanto de indivíduos como de grupos; apresentando dados que ocorram em seu habitat e que precisem ser coletados e registrados ordenadamente para seu estudo apropriado (BERVIAN; CERVO, 1983).

### 4.2. Instrumento de pesquisa e Coleta de Dados

A coleta de dados ocorreu na região de Guarulhos, junto a empresas de médio e grande porte atuantes na cadeia de negócios de transportes terrestres. Para Marconi e Lakatos (2007), a amostra deve ser uma parcela conveniente do todo, do universo amostral também descrito como população amostral. Assim sendo, considerando-se as possibilidades do projeto, foi entrevistado o maior número possível de gestores das empresas foco da pesquisa, procurando-se assim obter maior veracidade dos resultados encontrados.

O universo amostral desta pesquisa foi composto por todas as empresas de transporte terrestre atuante na região de Guarulhos (SP). A amostragem empregada no estudo deu-se

por critérios de conveniência e acessibilidade do pesquisador, o que leva o estudo a apresentar caráter não probabilístico. A quantidade total de transportadoras em atividade no município de Guarulhos e que realizam transporte terrestre no momento da efetivação da pesquisa era de 308 empresas. A região da Grande São Paulo, considerando-se a capital paulista e os demais 32 municípios, apresentava 1.260 transportadoras no momento da pesquisa. Ou seja, o município de Guarulhos concentra quase um quarto (24.2%) de todas as empresas transportadoras atuantes na região denominada Grande São Paulo.

Quanto ao perfil dos sujeitos respondentes, foram selecionados gestores de empresas de médio e grande porte localizadas no município de Guarulhos e que desenvolvem a atividade de transporte terrestre rodoviário de cargas há pelo menos cinco anos na região. Adicionalmente, os respondentes deveriam apresentar, no mínimo, um ano de experiência em cargo de gestão na referida empresa.

#### 4.3. Amostra

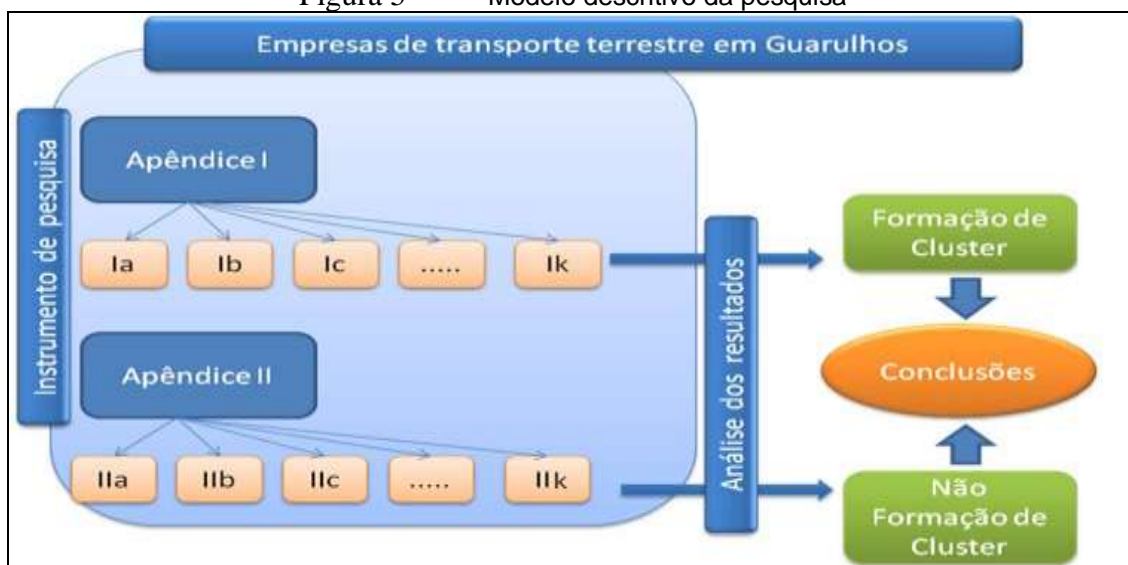
Os dados coletados para esta pesquisa foram essencialmente dados primários, ou seja, dados coletados especialmente para atender às necessidades do presente estudo. Esta pesquisa é do tipo transversal, uma vez que os dados foram coletados num dado momento no tempo, não havendo a intenção de traçar a evolução ou identificação de mudanças ao longo do tempo (CHURCHILL Jr., 1999).

O instrumento utilizado nesta pesquisa foi um questionário adaptado a partir do instrumento criado no trabalho de Flávio Marques Vicari que, em 2009 concluiu sua tese sob o título: “Uma proposta para diagnóstico de cluster”, tendo sido apresentada na Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. Seu trabalho propõe-se a responder quais fatores influenciam a formação de um *cluster*, determinando para tanto, 11 fatores influenciadores e apresentando ainda um roteiro de questões que foi utilizado nesta pesquisa. Vicari (2009) valida seu instrumento de pesquisa por meio de um estudo de caso amplamente detalhado em sua tese de doutorado. Como principal proposta de seu extenso trabalho, foi apresentada uma metodologia para a determinação da existência de um *cluster*. O constructo proposto por Vicari (2009) foi empregado nesta pesquisa para analisar a possibilidade de existência de um *cluster* no segmento de transportes terrestres na região de Guarulhos (SP).

#### 4.4. Organização e tabulação

A Figura a seguir apresenta em sua parte central, o conteúdo dos apêndices I e II, que são as duas partes do instrumento de pesquisa. Após a realização da coleta de dados, estes foram tabulados a partir de tratamento efetuado pelo programa SPSS<sup>®</sup>. Terminada esta fase iniciou-se então a etapa de conclusão quanto aos resultados encontrados, que foram relacionados quanto à existência ou não de um *cluster* no segmento de transportes terrestres da região de Guarulhos (SP).

Figura 5 Modelo descritivo da pesquisa



Fonte: dados do autor

## 5. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este item avalia os resultados mais relevantes da pesquisa de campo efetuada, por meio de uma visão macroscópica dos resultados evidenciados. Eles demonstram em quais quesitos os respondentes dos dois grupos analisados concordam. As opiniões, bem como os quesitos de maior discordância, a partir da comparação entre

os resultados obtidos entre aqueles gestores que afirmaram haver colaboração entre as empresas de transporte rodoviário atuantes em Guarulhos e os demais que afirmaram não haver colaboração.

Assim sendo, o primeiro resultado avaliado foi a quantidade de entrevistados que afirmaram haver colaboração e a quantidade de entrevistados que afirmaram não haver colaboração.

Figura 6 - Gráfico da existência de colaboração entre os participantes



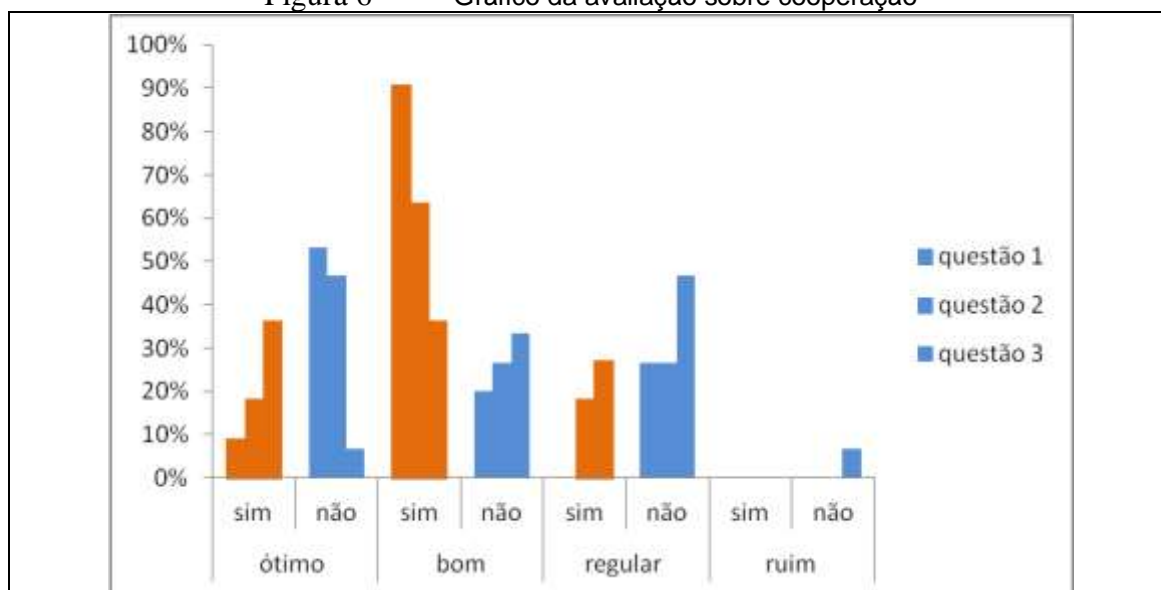
Fonte: Dados da pesquisa (2012)

O resultado quase divide os dois grupos em dois conjuntos similares, o que aponta para uma falta de concordância entre os participantes da pesquisa quanto ao estado de colaboração entre os participantes da rede de transportes terrestres na região de Guarulhos.

A avaliação do gráfico da figura a seguir aponta que mesmo divididas, as opiniões dos respondentes do grupo que

considera a existência de cooperação no setor é menos segregada, quando comparada aos respondentes que não consideraram inicialmente a existência de cooperação, portanto, apresentaram respostas menos centralizadas.

Figura 6 Gráfico da avaliação sobre cooperação



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Através de um tabela resumo apresentada abaixo, são expostos todos os resultados obtidos através das médias auferidas em cada um dos tópicos constantes no instrumento de pesquisa. Primeiramente foram divididos em dois grupos: aqueles que acreditam haver colaboração entre as empresas e os que acreditam não haver colaboração entre as empresas. A partir dessa segregação inicial, seguem os resultados separados em ótimo, bom, regular e ruim. Também são apresentados os resultados percentuais quanto ao desempenho de cada item dos indicadores.

Em negrito são indicados os valores mais expressivos em cada um dos tópicos pesquisados. Há de se destacar que não é possível indicar coerência em cada um deles, ao contrário, em cada questão, mesmo que os aspectos de

avaliação sejam qualitativos, os valores de desvio padrão encontrados em cada um dos itens avaliados ficaram em torno de 20%. Ou seja, se considerar-se que o total em um universo é de três sigmas para mais e outros três sigmas ou menos da média, o valor de desvio encontrado aponta-se uma variação, tanto para cima, quanto para baixo, de 50%. Os respondentes apresentaram todos os tipos de respostas possíveis, variando de uma empresa para outra.

Conclui-se que os respondentes não só apontam para a não formação de um *cluster* no setor de transportes rodoviários de Guarulhos, como também sinalizam ainda para a não formação deste *cluster* em um futuro próximo.

Tabela 1 - Resumo dos principais resultados da pesquisa de campo

		Grupo que afirma não haver colaboração entre as empresas				Grupo que afirma haver colaboração entre as empresas			
		Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
A	Colaboração	28%	25%	<b>43%</b>	2%	21%	<b>64%</b>	15%	0%
B	Gestão	<b>43%</b>	38%	12%	4%	18%	<b>68%</b>	5%	5%
C	Competição	30%	<b>30%</b>	16%	3%	9%	<b>58%</b>	21%	3%
D	Fornecedores	27%	<b>60%</b>	11%	-	30%	<b>41%</b>	30%	-
E	Instituições	13%	27%	21%	<b>37%</b>	8%	28%	27%	<b>31%</b>
F	Capital	-	-	-	-	12%	23%	<b>27%</b>	32%
G	Pessoas	31%	<b>39%</b>	21%	9%	15%	<b>43%</b>	25%	17%
H	Infraestrutura	12%	<b>33%</b>	28%	23%	5%	27%	<b>41%</b>	20%
I	Inovação	17%	<b>38%</b>	29%	11%	20%	<b>44%</b>	25%	11%
J	Empreendedorismo	7%	<b>56%</b>	38%	-	18%	30%	<b>48%</b>	-
K	Cultura	16%	38%	<b>40%</b>	4%	18%	<b>48%</b>	24%	3%
	MÉDIA GERAL	22%	38%	26%	10%	16%	43%	26%	12%

Fonte: dados da pesquisa (2012)

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo investigou o estado de ligação entre os atores do setor de transportes terrestres de Guarulhos (SP) e avaliar a possível existência de um *cluster*, ou ainda a possibilidade de sua formação, se torna relevante, por si só, pela importância econômica do setor para Guarulhos, o estado de São Paulo.

Após a fase de coleta de dados, na qual foram entrevistados 27 gestores do setor mencionado por meio da aplicação de entrevistas semiestruturadas, foram gerados resultados segregados em dois grandes conjuntos. Um primeiro grupo que julgou haver colaboração entre a sua empresa e outras empresas (tendo respondido afirmativamente à primeira questão do instrumento de pesquisa); e um segundo grupo, que julgou não haver colaboração entre sua empresa e outras empresas atuantes na região (tendo respondido negativamente à primeira questão do instrumento de pesquisa). Não obstante ao posicionamento inicial dos respondentes, para os dois grupos foram gerados resultados relativos a cada um dos onze tópicos avaliados no instrumento de pesquisa. As respostas dos quinze respondentes do grupo que considera não haver colaboração entre as empresas da região foram contabilizadas e tabeladas. Tratamento idêntico foi também dispensado aos demais doze respondentes que julgaram haver colaboração entre as empresas da região.

Em seguida foram avaliados todos os itens seguintes, cada qual subdividido conforme a necessidade de aprofundamento de cada um dos temas

abordados: gestão organizacional, competição, fornecedores, instituições de apoio, capital, pessoas, infraestrutura, inovação, empreendedorismo e, por fim, cultura.

Dos itens avaliados no instrumento de pesquisa, a infraestrutura foi o apresentou maior convergência de opiniões, uma vez que todos concordam que a infraestrutura deve melhorar muito e que não favorece o fortalecimento do setor na região.

De forma geral, a partir dos resultados apresentados, bem como se considerando a falta de concentração das respostas fornecidas pelos dois conjuntos de gestores analisados, observa-se a impossibilidade de se afirmar a formação de um *cluster* na área de transportes rodoviários na região de Guarulhos (SP). Ou seja, os resultados da pesquisa de campo indicam a não existência de colaboração relevante entre os atores atuantes no setor analisado. Dessa forma, o estudo comprovou inexistir evidências da formação de um *cluster* de transportes rodoviários na região de Guarulhos (SP).

Em síntese, os resultados verificados na pesquisa de campo, de modo geral, não indicam a formação do *cluster* no setor analisado. Principalmente em função da falta de convergência encontrada, quando comparadas as respostas dos gestores dos dois conjuntos de respondentes entrevistados. Pode-se concluir, então, a não existência de um *cluster* no setor pesquisado, e que não existe indícios de sua formação num futuro próximo.

Entre os fatores que favorecem uma futura colaboração entre as empresas

no setor está a avaliação positiva por partes dos respondentes quanto à gestão de suas empresas. Dentre todos os resultados encontrados, mais de 80% dos gestores entrevistados consideram a gestão de suas empresas ótima ou boa, o que permite ao longo prazo imaginar avanço das ações estratégicas das empresas em prol do fortalecimento destas no contexto nacional, permitindo assim uma maior interação entre os atores do setor.

Entre as limitações apresentadas por esta pesquisa está a escolha das empresas, que ocorreu por critérios de acessibilidade. Ou seja, a amostragem efetuada não apresentou caráter probabilístico. Também há de se ressaltar a opção pela região estudada, que se refere somente às empresas de transporte rodoviário da região de Guarulhos (SP), não podendo este estudo ser estendido a outras organizações da região, nem tão pouco representar outras regiões do país. Outra limitação do trabalho volta-se ao número de respondentes, caracterizando-se de acordo com a acessibilidade às empresas da região por parte do pesquisador. Em função disto, o presente estudo não pode ser considerado como representativo da totalidade das empresas envolvidas no setor de transportes rodoviários de Guarulhos (SP).

Pontua-se ainda como limitação da presente pesquisa, o recorte transversal no tempo. Ou seja, é possível que em algum momento futuro, outra pesquisa similar possa coletar resultados diferentes do presente estudo, notadamente dado o dinamismo do setor de transportes na região e no país. As frequentes mudanças

neste setor tão pungente e ainda toda a gama de influências econômicas às quais está exposto, fazem com que este recorte no tempo capture apenas este momento específico. A pesquisa não pode ser considerada como um trabalho histórico acerca da eventual formação e evolução de um *cluster* de transportes rodoviários em Guarulhos (SP), ainda que possa ser considerada como base para prospecções futuras sobre o tema estudado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERVIAN, P. A.; CERVO, A. L. Metodologia científica para uso de estudantes universitários. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas. 1998.

CHURCHILL JR., G. A. Marketing research: methodological foundations. 7 ed. Fort Worth: The Dryden Press, 1999.

FARIAS FILHO, J. R; CASTANHA, A. L. B.; PORTO, C. B. Arquiteturas em *clusters*: um novo paradigma competitivo para as micro, pequenas e médias empresas. In: EnANPAD - Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Adm, XXIII, Foz do Iguaçu, 1999. Anais Rio de Janeiro: ANPAD, 1999, p. 1-14.

FERREIRA JÚNIOR, I. *Clusters* de pequenas empresas: a clusterização de uma tipologia em uma rede de supermercados. In: EnANPAD. Encontro da

- Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, XXX, Salvador, 2006. Anais Rio de Janeiro: ANPAD, 2006, p.1-15.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas. 2010.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organizations Studies*, v. 16, n. 2, 1995.
- HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. The concept of strategy and strategy formation process. *Interfaces*, v.18, n. 3 p. 99-109, 1988.
- HIRSCHMAN, A. The strategy economic development. New H: Yale U Press, 1958.
- HOFFMANN, V. E.; MOLINA-MORALES, F. X.; MARTÍNEZ-FERNADEZ, M. T. Redes de empresas: uma tipologia para sua classificação. In: EnANPAD. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXVIII, Curitiba, 2004. ANAIS: Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.
- KRUGMAN, P. Development, geography economic theory. Cambridge: M Press, 1995.
- LASTRES H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. Novas políticas na era do conhecimento: o foco em arranjos produtivos e inovativos locais. *Parcerias Estratégicas*, n. 17, set. 2003.
- MARCONI, Marina de; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos da metodologia científica. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MARSCHALL, A. Princípios de economia. 3 ed. São Paulo: Abril Cultural, 1985.
- MARTINET, A. C. H., Management stratégique: organisation et politique. Paris: 1984.
- MEYER-STAMER, J. Estratégias de desenvolvimento local e regional: clusters, política de localização e competitividade sistêmica. Joinville: Fundação Empreender, 2000.
- MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. In: QUINN, J. B.; MINTZBERG, H.; JAMES R. M., (ed.s). The strategic process-concepts, contexts and cases. NY: P. Hall, 1988a.
- MOREIRA, M. V. C.; AMORIM, M. A. Um modelo de tecnologia social de mobilização para arranjos produtivos locais: uma proposta de clusterabilidade. In: EnANPAD. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXVI, Salvador, 2004. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2004, p. 1-14.
- MYRDAL, G. Teoria econômica e regiões subdesenvolvidas. Rio de Janeiro: Saga, 1972.
- MUNNICH Jr. Industry *clusters*: an economic development strategy for Minnesota. Preliminary Report January, University of Minnesota Extension Service, 1999.
- NORÅS, H. K. Opening the markets for business services: industrial perspective for developing countries. *Journal of Economic Integration*, v.26, n. 2, p. 306-28, June 2011.
- PERROUX, F. A economia do século XX. Lisboa: Herder, 1967.

PORTER, M., *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER, M. *Estratégia, busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus 1998.

PRAHAAD, C. K.; HAMEL, G. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. 20 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

PUGA, F. P. (2003). *Alternativas de apoio a MPMEs localizadas em arranjos produtivos locais*, Disponível em <http://redeincubar.anprotec.org.br:8250/portal/baixaFcd/Nov.2004>.

STEINER, G. A.; MINER, J. B. *Management policy and strategy - Text, readings and cases*. New York: McMillan Publishers, 1977.

THIETART, R. A. *La stratégie d'entreprise*. New York: McGraw-Hill, 1984.

VICARI, F. M. *Uma proposta de roteiro para diagnóstico de clusters*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. São Carlos, 2009.

**Anais do  
IV Seminário Eniac 2012  
IV Encontro Da Engenharia Do Conhecimento Eniac  
IV Encontro De Iniciação Científica Eniac**

## **EROS E PSIQUE NA ORGANIZAÇÃO: UMA ABORDAGEM MULTIDISCIPLINAR**

*EROS AND PSYCHE IN THE ORGANIZATION: A  
MULTIDISCIPLINARY APPROACH*

---

**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Nanci Geroldo<sup>1</sup>**

---

- 
1. Doutora e Mestre em Letras pela Universidade de São Paulo. Professora pesquisadora da Faculdade ENIAC. E da Faculdade Anchieta/SP. Parecerista membro do corpo editorial da revista acadêmica Augusto Guzzo e ENIAC Pesquisa.

## RESUMO

Este artigo “Eros, psiquê na organização: Uma abordagem multidisciplinar” é fruto da reflexão para ministrar aulas sobre análise de texto e suas possíveis abordagens na formação profissional. O objetivo é demonstrar uma possibilidade de realmente qualificar os alunos para o

A interdisciplinaridade pode ser entendida como uma das propostas da não fragmentação do ensino, ou seja, a partir da junção das diversas áreas do conhecimento por meio da pesquisa, ampliamos a visão de mundo do alunado, relacionamos a teoria à prática e formamos profissionais mais capacitados ao mercado de trabalho que se encontra cada vez mais exigente.

A partir do momento que a interdisciplinaridade oferece uma nova postura diante do processo ensino-aprendizagem e da formação do indivíduo, perfazemos uma busca da aplicação do contexto do conhecimento e da pessoa que nele esteja inserida. Trata-se do saber em sua totalidade que, de acordo com Ivani Fazenda (1999), pode ser nomeado como “uma postura interdisciplinar”, isto é, a busca, a pesquisa, a inclusão do educando de acordo com as necessidades de sua formação como um todo.

Mediante um texto, seja de qualquer natureza, temos a possibilidade de vários níveis de interpretação e de aplicação da mensagem que ele porta. No entanto, temos de ter em mente que é necessário um prévio conhecimento de mundo, de textos anteriores inseridos direta ou indiretamente para que isso aconteça.

Mercado de trabalho, de acordo com as novas propostas pedagógicas, com base na interdisciplinaridade.

**Palavras-chave:** interdisciplinaridade, conhecimento, ensino, aprendizagem.

## INTRODUÇÃO

Neste trabalho, diante das inúmeras possibilidades de leitura, optamos pela análise de um poema pessoano e, a partir disso, nos reportamos à mitologia grega quanto à história de Eros e Psiquê, analisamos e aplicamos no ambiente organizacional os quatro trabalhos que esta teve de desenvolver para reconquistar o amor perdido.

O diálogo com outras formas de conhecimento, segundo Fazenda (1999):

Nenhuma forma de conhecimento é em si mesma racional. Tenta, pois, o diálogo com outras formas de conhecimento, deixando-se interpenetrar por elas. Aceita o conhecimento do senso comum como válido, pois é através do cotidiano que damos sentido às nossas vidas. Ampliado através do diálogo com o conhecimento científico, tende a uma dimensão utópica e libertadora, pois permite enriquecer nossa relação com o outro e com o mundo (FAZENDA, 1999:17).

O trabalho interdisciplinar deve apresentar plena integração de conteúdos, ou seja, de uma percepção fragmentária passamos para uma concepção unitária do conhecimento. Devemos levar em conta que o processo ensino-aprendizagem liga-se à educação continuada e deve haver total integração entre os conhecimentos

específicos da área e aqueles advindos da informação e da experiência de vida do educando.

## 1. EROS, PSIQUÊ E A FORMAÇÃO PROFISSIONAL

A partir dos conhecidos versos de Fernando Pessoa, abordaremos a interdisciplinaridade como fator para melhor compreensão de um texto e sua aplicabilidade no cotidiano do aluno, fornecendo elementos para um amplo aprendizado. Vejamos o texto:

*Conta a lenda que dormia  
Uma Princesa encantada  
A quem só despertaria  
Um Infante, que viria  
De além do muro da estrada.*

*Ele tinha que, tentado,  
Vencer o mal e o bem,  
Antes que, já libertado,  
Deixasse o caminho errado  
Por o que à Princesa vem.*

*A Princesa Adormecida,  
Se espera, dormindo espera,  
Sonha em morte a sua vida,  
E orna-lhe a fronte esquecida,  
Verde, uma grinalda de hera.*

*Longe o Infante, esforçado,  
Sem saber que intuito tem,  
Rompe o caminho fadado,  
Ele dela é ignorado,  
Ela para ele é ninguém  
Mas cada um cumpre o Destino  
Ela dormindo encantada,  
Ele buscando-a sem tino  
Pelo processo divino  
Que faz existir a estrada.*

*E, se bem que seja obscuro  
Tudo pela estrada fora,  
E falso, ele vem seguro,  
E vencendo estrada e muro,  
Chega onde em sono ela mora,  
E, inda tonto do que houvera,  
À cabeça, em maresia,  
Ergue a mão, e encontra hera,  
E vê que ele mesmo era  
A Princesa que dormia.*

Ao trabalharmos em sala com os alunos, há a necessidade de, num primeiro

momento, falar da importância desse poeta português e de seus escritos literários – mesmo que de forma breve. A partir disso, partimos para a interpretação ou interpretações pertinentes ao tema. Uma das propostas é a de colocarmos “princesa” e “príncipe” como a mesma pessoa: “E vê que ele mesmo era / A Princesa que dormia”. Qual o sentido desse poema? Qual a busca do príncipe? Que caminho tortuoso é esse? Como aplicar isso à vida de cada um?

Buscamos o conhecimento, mesmo que por caminhos tortuosos. Diariamente somos postos à prova e nos conhecemos melhor, assim como aprendemos a conhecer os outros e a nos reconhecer em outros. A busca por um mundo melhor, uma vida melhor, um cargo, um emprego, um amor. São tantas as buscas que às vezes nos sentimos confusos, atordoados com o que está à nossa volta, titubeantes quanto às decisões que a vida nos exige. É necessário, pois, que o professor oriente seus alunos nessas reflexões e que ouça atentamente as respostas dadas a fim de que o processo de interpretação não se perca e se torne unilateral.

O processo ensino-aprendizagem por meio da interdisciplinaridade ou multidisciplinaridade começa a emergir a partir desse texto e percebemos que todos os envolvidos têm a ganhar – alunos e professores interagem e ampliam seus conhecimentos tornando o ambiente acadêmico mais dinâmico, também, por terem de pesquisar outros campos que não apenas o de sua área; a instituição também recebe seus louros por executar sua proposta pedagógica de maneira leve e eficiente; os problemas como a

(in)disciplina em sala de aula podem ser minimizados bem como o relacionamento entre alunos com os demais integrantes da instituição e da comunidade que a cerca.

Num segundo momento, colocamos a pesquisa sobre “Eros” e “Psiquê”. Quem são? O que representam? Eros (Cupido, no panteão romano) era o deus grego do amor. Hesíodo, na sua Teogonia, considera-o filho de Caos, portanto um deus primordial. Além de o descrever como sendo muito belo e irresistível, levando a ignorar o bom senso, atribui-lhe também um papel unificador e coordenador dos elementos, contribuindo para a passagem do caos ao cosmos. Posteriormente foi considerado como um deus olímpico, filho de Afrodite e de Zeus, Hermes ou Ares, conforme as várias versões.

O mito de Psiquê é narrado no livro *O Asno de Ouro*, de Apuleio (séc II a.C.), citando-a como uma bela mortal por quem Eros, o deus do amor, se apaixonou. Tão bela que despertou a fúria de Afrodite, deusa da beleza e do amor, mãe de Eros. O pai da jovem, temeroso com o futuro de sua filha, consulta o Oráculo de Delfos, que, induzido por Eros, diz ser o destino dessa jovem casar com um ente monstruoso. Os pais de Psiquê seguem um ritual para o casamento de sua filha, de acordo com as instruções recebidas em Delfos e a levam para uma colina. Zéfiro a conduz até o palácio. Ela, adormecida, nada vê, nada sente até chegar em seu novo lar. Ali, já desperta, sente fome e um banquete lhe é oferecido.

Sua vida se transforma, tinha tudo o que desejava jóias raras, roupas finas, mas jamais poderia ver a face do marido.

Quando juntos, ele usava um capuz para esconder sua real identidade e a fez prometer que não usaria de artimanhas para conhecê-lo, pois a abandonaria.

Passado algum tempo, as irmãs de Psiquê vão visitá-la e, cheias de inveja, insistem para que ela veja a face do “monstro” com quem se casou. Curiosa, enquanto seu marido dorme, levanta um candeeiro e vê a face do deus; assustada e ao mesmo tempo feliz com sua sorte, deixa que uma gota de azeite caia no ombro do marido e ele a abandona, furioso, por ter sido traído. O amor está ferido.

Psiquê, então, vaga pelo mundo à procura de uma maneira de reaver seu amor até que chega ao templo de Afrodite, que decide impor uma série de tarefas, esperando que Psiquê delas nunca se desincubisse ou tanto se desgastasse perdendo a beleza.

A jovem aceita os trabalhos e, com o auxílio de outros seres, cumpre um a um; no entanto, ao terminá-los, entra na “zona de conforto” e se esquece de que cuidados extras deveriam ser tomados. Quantas vezes, no ambiente pessoal e profissional, não nos deparamos com situações assim? O melhor é pensar e avaliar o que devemos mudar em nossas atitudes, melhorar em nossos estudos e atentar para o que está por vir. Mesmo que o caminho seja tortuoso.

## 2. OS TRABALHOS DE PSIQUÊ E A FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Psiquê tem de cumprir quatro tarefas, impostas por Afrodite, para reconquistar o amor de Eros. As exigências

são muitas e quase impossíveis de serem cumpridas. A primeira tarefa era a de separar, conforme cada espécie e no decorrer de uma noite, uma montanha de diversos tipos de grãos que tinham sido misturados. A princesa começa seu trabalho, mas adormece extremamente cansada com alguns montículos formados. Surgem milhares de formigas que, durante seu sono, separam esses grãos de acordo com sua categoria. Ao acordar, constata que a tarefa havia sido cumprida.

No ambiente de trabalho, encontramos alguns profissionais que, mesmo ocupando altos cargos não conseguem cumprir com todas as tarefas que lhes são atribuídas, seja por incompetência, falta de preparo ou simplesmente por não saberem trabalhar em equipe. Psiquê se revela um profissional assim, na ânsia de alcançar seu objetivo – reconquistar Eros – se esquece da preciosa equipe que a cerca. As formigas fazem o trabalho extenuante e em sincronismo para que a tarefa seja cumprida com eficiência e eficácia.

Percebemos que, embora haja colaboradores ocupando postos não tão altos na escala organizacional, estes se tornam imprescindíveis para que a empresa se torne uma referência no mercado em que atua. Atuar em equipe pode fazer com que os diversos problemas que a empresa tem de resolver dia a dia se tornem mínimos.

No segundo trabalho, Afrodite pede a Psiquê um punhado de lã de ouro que alguns carneiros produziam. A princesa encontra os ferozes animais, que não a deixavam que deles se aproximassem. Ela ouve uma voz surge perto dos juncos na

beira do rio e a aconselha a procurar um espinheiro, próximo de onde os carneiros vão beber água. Das pontas dos espinhos, ela recolhe toda a lã que ficara presa e entrega a Afrodite.

Podemos entender que a intuição e a criatividade devem estar presentes no dia a dia de qualquer profissional. Planejamento estratégico e visão ampliada de todas as possibilidades para alcançar os objetivos propostos pela empresa devem fazer parte de um bom profissional. O mercado é feroz, mas há vários recursos a serem utilizados para a obtenção dos resultados esperados, das metas propostas, dos deveres a cumprir.

A terceira tarefa parece, assim como as outras, impossível de ser realizada: Afrodite lhe pede um pouco da pura água do Rio Estige, que nascia numa alta montanha, tão íngreme que era impossível escalar. Levando um frasco numa das mãos, a princesa se depara com um despenhadeiro que se erguia à frente; uma das águias de Zeus surge, toma-lhe o frasco, voa com ela até o alto, e o enche de mais pura água.

Humildade para aprender e senso de observação de como agem os mais experientes no ambiente de trabalho também são importantes para que as tarefas designadas ao profissional sejam cumpridas plenamente. Há momentos em que não se sabe “como” fazer algo; assim, torna-se imperioso o constante aperfeiçoamento, mesmo que apenas pela observação.

A quarta e última tarefa seria a pior de todas: Afrodite pede a Psiquê que, descendo ao Reino dos Mortos, convença Perséfone, esposa de Hades, a lhe

entregar um pouco de sua beleza. Perséfone, inimiga de Afrodite, enche uma caixa com sua beleza para Afrodite, mas avisa para que a entregue apenas à mãe de Eros e que não abra a caixa em hipótese alguma. Psiquê está voltando pela estrada e pensa que sua beleza havia se desgastado depois de tantos trabalhos; não resiste e resolve abrir a caixa, caindo em sono profundo, Eros vai ao socorro de sua amada, põe de volta o conteúdo para a caixa, desperta Psiquê e ordena-lhe que entregue a caixa à mãe dele.

Por melhor que seja, um profissional deve saber exatamente quais são suas obrigações dentro de uma empresa: o que parece bom para alguns pode não ser para ele. Cumprir metas, alcançar objetivos, auxiliar, trabalhar em equipe são ações esperadas, mas não se deve tomar para si trabalhos que sejam de outros – as surpresas podem não ser tão boas assim.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No processo ensino-aprendizagem, o professor norteia o aluno a descobrir, a construir e a se posicionar frente ao conhecimento. Ninguém o constrói sozinho por ser uma ação contínua de pesquisa e da interação com outros indivíduos. De acordo com Ivani Fazenda, há cinco

princípios básicos para a prática docente interdisciplinar: humildade, espera, respeito, coerência e desapego.

Ao confrontarmos esses princípios com os trabalhos de Psiquê, notamos que, quanto ao primeiro, há de se ter respeito por aqueles que julgamos menos instruídos ou capacitados, mas que demonstram espírito de equipe; no segundo, a coerência entre o “fazer”, o “saber fazer” e a criatividade; no terceiro, a humildade em aprender com os mais experientes e, no último, o desapego àquilo que não nos cabe. A espera está em todos eles: nenhum profissional está pronto para o mercado de uma hora para outra.

Desvendar novos conhecimentos, reconhecer nossas limitações e ter coragem para superá-las fazem do processo de ensino-aprendizagem uma atitude de reciprocidade que conduz à troca e ao diálogo com o mundo que nos cerca.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRUNEL, P. (org). Dicionário de Mitos Literários. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1998.
- FAZENDA, I. Práticas Interdisciplinares na Escola. 6.ed. São Paulo: Cortez, 1999.
- PESSOA, Fernando. “Eros e Psiquê”, disponível em <http://www.insite.com.br/art/pessoa/cancioneiro/182.html>, acesso em 06/07/2012, às 14h45.

**Anais do  
IV Seminário Eniac 2012  
IV Encontro Da Engenharia Do Conhecimento Eniac  
IV Encontro De Iniciação Científica Eniac**

## **BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE A IDENTIFICAÇÃO DO SUJEITO NAS REDES SOCIAIS VIRTUAIS**

*BRIEF COMMENTS ON THE IDENTIFICATION OF THE  
SUBJECT IN SOCIAL NETWORKING*

---

**MIRANDA, Jacques<sup>2</sup>**

Mestre em Semiótica, Tecnologias da Informação e Educação pela Universidade Braz Cubas.  
Professor da Faculdade ENIAC SP.

*[...] como pode algo surgir de seu contrário, por exemplo, o racional do irracional, o sensível do morto, a lógica do ilógico, a contemplação desinteressada do ávido querer, o altruísmo do egoísmo, a verdade dos erros? (...) não é preciso estar quase desumanizado para sentir em si próprio o pendor oposto? (Friedrich Nietzschein - Humano, Demasiado Humano).*

---

---

<sup>2</sup> Mestre em Semiótica, Tecnologias da Informação e Educação pela Universidade Braz Cubas. Professor da Faculdade ENIAC SP.

## RESUMO

De maneira particularmente breve, o artigo dissecar os argumentos de vários autores, a exemplo de KUHN, Thomas; MORIN, Edgar; BONDIA, Larosa; CHALMERS, Alan; NICOLESCU, Basarab; STENGERS, Isabelle, visando estabelecer um link entre a interrelação do sujeito nas Redes Sociais Virtuais. Em seu desenvolvimento, o texto trafega por visões da complexidade e da interdisciplinaridade, expondo algumas de suas emergências que serão utilizadas como base para um estudo mais aprofundado em nível de dissertação.

**Palavras-chave:** Redes; complexidade; interdisciplinaridade; emergências.

## INTRODUÇÃO

O presente artigo não tem a pretensão do aprofundamento no tema evocado. Tampouco pretende ser conclusivo sob o ponto de vista da exploração dos autores aliás como seria possível pois, na visão de KUHN (2007) e de outros autores contemporâneos (FREIRE, MORIN) ao nível da ciência, não há uma verdade absoluta e nem uma obra acabada. Com efeito, o artigo tem o propósito de estabelecer pontos de contato entre determinados autores e o tema central a que se propõe: as Redes Sociais Virtuais e as suas emergências.

Pretende-se, isso sim, criar uma base teórica para trilhar os caminhos da pesquisa de um projeto que é mais amplo e que envolverá uma latitude maior de autores (alguns já citados parcialmente por aqui) e terá ampliado os seus efetivos objetivos.

O cerne do presente artigo é – como ventilado anteriormente - as Redes Sociais Virtuais, este produto do mundo contemporâneo que tirou tantos sujeitos de seu lugar comum e tornaram muitos outros que viviam com seus grupos isolados mais interativos, participativos e tantos outros que mudaram suas concepções seguindo, quiçá, o caminho mostrado pela maioria, como iremos expor nas considerações das visões de alguns autores.

Assim, a exemplo de Tomas KUHN (2007) que trabalha a questão das revoluções científicas, a *Internet* com sua cota de revolução alterou sensivelmente a velocidade da circulação das informações e, com isso, também mudou o panorama das antigas Redes Sociais, aquelas existentes nos primórdios e amplo objeto de estudo dos antropólogos.

Sem a mínima pretensão comparativa, parte-se de uma mera intenção, uma ideia, sabe-se por onde começar. A exemplo do documentário que demonstra a performance do gênio Pablo Picasso (*Mistérios de Picasso*, 1955) filmado por Henry-Georges Clouzot, o pintor tem em suas mãos os pincéis; o autor dispõe de autores como matéria-prima. Como o próprio pintor que dará a forma a um objeto cuja ideia inicial já se possui, será iniciada a busca da forma final, por sinal, não finalizada, como dissemos, breve e inacabada propositalmente. Para ilustrar o inacabamento da referida obra, é importante evocar os ensinamentos apresentados adiante, baseado no “método” de MORIN, cujo caminho é o próprio método.

## ENTENDENDO O MÉTODO

A obra de MORIN (2003) em “O método”, há um inquietante ponto de vista em relação a inclusão de alguns elementos como a incerteza absoluta, o acaso, a *A/ea*. O método é o próprio caminho da pesquisa, aquele que não se permite fazer o mesmo sem algum tipo de descoberta diferente; o aprendizado com os erros porque todo acerto é parasitado pelo erro.

Nesta obra conheceu-se os princípios: retroatividade, recursividade, autonomia/ dependência, dialógico, reintrodução do sujeito. Enfim, o dilema do escritor, um final que não existe; nunca se alcançará. Ao digitar um texto qualquer, uma ideia, uma história, uma crônica ou qualquer grupo de palavras ordenadas utilizando-se da linguagem culta – ou não – esta simples ação pode comover, incitar, emocionar, distrair, mobilizar, enraivecer, enfim, causar um sem-fim de emoções em outras pessoas, agrupadas ou não. Até aí tudo normal, ou seja, escreve-se e alguém lê o material impresso em um papel. Entretanto, caso o autor utilize-se da *Internet* para divulgar este texto o resultado pode ser outro. Melhor ainda se ele utilizar as Redes Sociais para divulgar esta sua ideia.

As referidas Redes Sociais Virtuais, das quais será muito debatida neste artigo, pode ser apresentada e efetivamente nominada, sendo as mais conhecidas: Facebook, Orkut, MSN, Youtube, Flickr, Badoo, Myspace, Hi5 e os blogs diversos, cuja definição ou aprofundamento do estudo de cada uma não acontecerá nesta obra. Quando o assunto é a explicação do tal fenômeno, deve-se partir de algum

ponto. Qual ponto? Ora, não se pode deixar de citar todo o esforço de vários autores em dar um sentido à ciência, ensinando-nos o caminho para dar sentido a todas as coisas. Melhor ainda, estudar a própria ciência, a epistemologia.

Neste contexto, poder-se-ia resgatar um pouco do raciocínio trilhado por Descartes, que se socorreu dos filósofos do período pré-socrático a explicar os rumos da referida ciência. Mas, buscase o entendimento na obra *A invenção das ciências modernas* (Stengers,2002) referência neste sentido.

A autora investiga e busca superação da oposição entre as ciências exatas e as demais, propondo o argumento de que a tensão entre objetividade e crença talvez seja justamente o elemento constitutivo do saber científico. Referida autora vai um pouco além neste esforço e seus argumentos acabam por avaliar a questão à luz de diversos autores como KUHN (2007), LEIBNIZ e POPPER, e de DELEUZE, GUATTARI e GALILEU, atuando bem no centro de problemas epistemológicos. Ali como mencionado anteriormente, a autora denomina este tipo de ciência de “moderna”.

STENGERS (2002) debruça-se neste esforço de consolidar o pensamento, agindo dentro de determinados raciocínios. Um deles é a de que a ciência busca dizer a verdade das coisas, isto é, trazer a verdade à tona. Entretanto, se a verdade está nas ideias, como o erro e a ilusão são possíveis? MORIN (2002), afirma que a educação sempre estará ameaçada pelo erro e pela ilusão em algum grau e é obrigação do educador demonstrar este acontecimento, principalmente quando o

erro possa estar associado inclusive à forma com a informação é transmitida. Em tempos e realidades diferentes, o mundo da *Internet* e a discussão em torno da ciência tem suas semelhanças, principalmente em relação ao dinamismo, pois pouco a pouco elas despertam mais pesquisa e mais compreensão. Outra referência que merece uma atenção especial quando o assunto é ciência, trata-se da obra do físico inglês CHALMERS (1994)

O autor é um crítico ferrenho de seus argumentos e constrói de maneira convincente uma fuga dos extremos, ou seja, tende a considerar a ciência algo mais maleável e acessível. Melhor, um mecanismo vivo que continuamente se autocorrige. Esta correção, negociação ou até mesmo a adaptação do sujeito em determinados ambientes é chamado por Maturana como “autopoiese” e por Morin de “auto-regulação” que afirma ser o homem como um ser dotado de um sistema auto-eco-organizador.

Chalmers (op.cit.) discute por vários momentos a questão relativa a generalidade e a utilidade (necessidade e contingência), pois busca a compreensão e outra o aperfeiçoamento da tecnologia, ou seja um subproduto da compreensão aperfeiçoada. Em algumas afirmações, como no exemplo dado: “objetos pesados caem na direção do centro da terra” e que eram seguidas por termos como “na maioria dos casos” ou “via de regra” (Barnes, 1975 in Chalmers, 1994, p. 48) soam, sob sua ótica, insatisfatórias, embora seja uma forma funcional de tratar a ciência na biologia.

Esta nova mídia, a *Internet*, também carrega em si um pouco da tal teoria da imprevisibilidade, isto é, do quanto determinados elementos podem tomar forma quando em contato com a grande rede, rememorando o exemplo citado no início deste artigo, quando alguém escreve um texto e utiliza a *Internet* para divulgação.

Este conceito encontra eco nos ensinamentos de Morin.

Ainda não incorporamos a mensagem de Eurípedes, que é a de estarmos prontos para o inesperado. (...) O século XX descobriu a perda do futuro, ou seja, sua imprevisibilidade. Esta tomada de consciência deve ser acompanhada por outra, retroativa e correlativa: a de que a história humana foi e continua a ser uma aventura desconhecida (Morin, 2000, p.79).

Porquanto, o fenômeno mais discutido, estudado atualmente na *Internet* é o das Redes Sociais e cuja aparição remonta à antiguidade. Uma rede, figurativamente, é uma teia de aranha, pois é sustentada por vários fios, que são os atores no processo, cuja definição clássica é um agrupamento de pessoas que tenham algum laço de afinidade, e cuja atitude afim direciona o grupo a propósitos comuns. O acréscimo do verbete “virtual” nas redes ocorre quando a interatividade, ou seja, a dupla via, acontece por intermédio de computadores normalmente conectados à *Internet*, ou seja, sem o caráter presencial.

Sob o prisma de Morin (2006) esta interrelação remete à noção de emergência ligada à teoria dos sistemas, cujo mesmo constitui-se de partes interdependentes que ao interagir

transformam-se mutuamente. O conceito expressa que o todo é mais do que a soma das partes e de cuja organização nascem padrões emergentes que podem retroagir sobre as partes. Das Redes Sociais há muito o que se descobrir. Por tratar-se de uma discussão científica, pergunta-se Como? Ou melhor, o que se descobrir ou prever?

A obra de KUHN (2007), indispensável para obter uma outra visão da natureza das ciências, estabelece dois pontos de discussão: o da ciência normal e da ciência moderna. Ele argumenta que, se a ciência normal tem como função fornecer aos cientistas a oportunidade de desenvolverem detalhadamente uma teoria, se permanecerem nesta normalidade a ciência não progrediria. Isto é, a ciência só progride porque ela contém uma possibilidade de quebrar o argumento pré concebido, ou como ele mesmo diz: paradigma. Isso permite um salto, justamente, falando em revolução, um progresso uma nova ideia de ciência em que ele difere, por exemplo, se toda a investigação é feita com base num paradigma e se esse paradigma contém elementos de variada natureza, não há experiência, não há ciência, sem teoria.

Paradigma é, portanto, a base na qual o conhecimento se assenta e se desenvolve. É uma meta teoria, ou seja uma grande teoria na qual outras se desenvolvem. Para KUHN (2007) a ciência avança por rupturas, ou seja, implica um questionamento da história cumulativa da ciência. Segundo uma linha continuísta, a ciência tem como horizonte a produção de verdades e a apresentação de teorias explicativas da realidade.

Em última análise, o que é questionado é o conceito de verdade. A verdade será, portanto, a preocupação fundamental, mas POPPER afirma frequentemente ser impossível formular um critério de verdade e aqui reside uma certa contradição, pois se por um lado a ciência caminha para a verdade, por outro lado não há critério que permita afirmar que uma proposição é verdadeira. Quando muito, pode-se dizer que é falsa ou que resistiu às suas falsificações e às falsificações das anteriores teorias e, nesta medida, é superior a elas.

A verdade funcionará como uma espécie de ideal regulador. Aproximamo-nos da verdade eliminando os erros das teorias precedentes e substituindo-as por outras com maior grau de verossimilhança, sendo nisto que reside o progresso da ciência, e só há progresso se admitir uma verdade na direção da qual se segue. No olhar de KUHN (2007) a verdade de cada teoria funciona apenas dentro de cada paradigma (aquilo que os membros de uma comunidade partilham e, inversamente, uma comunidade científica consiste em homens que partilham um paradigma, p. 219). Mesmo ao nível da ciência, não há uma verdade absoluta. O autor põe em cheque o conceito de verdade como objeto da ciência. Podemos falar de verdade, mas apenas como sendo dentro dos próprios paradigmas, ou seja, intra-paradigmática.

Em suma, o que KUHN (2007) nos propõe é um progresso que se faz mediante a revolução. Enfim, uma alternativa ao progresso cumulativo, característico da explicação indutivista da ciência. Portanto, a discussão da ciência é tão dinâmica como são as dinâmicas das

Redes Sociais, fenômeno que – conforme já dito - será objeto de estudo aprofundado em outra oportunidade mas que se pode abordar um pouco a respeito.

O fenômeno dos blogs (páginas que guardam textos, são atualizadas automaticamente e que fazem parte do estudo das Redes Sociais), são na atualidade um elemento semelhante de paradigmas pois, muitos autores amadores publicam seus textos e são seguidos por vários outros sem que eles tenham um juízo de valor apurado a respeito. Estas atitudes tem semelhança com os paradigmas evocados por KUHN em sua obra.

Em contato com a obra de MELUCCI (2005), *Sociedades Complexas, Epistemologias e Pesquisa*, especificamente no texto “Busca da qualidade, ação social e cultural”, vislumbra-se interessantes pontos de pesquisa para o deslinde do elemento em tela: Redes Sociais Virtuais. No campo da ciência, o autor se esforça para colocar o sujeito de volta no ambiente como objeto de estudo, evocando para tanto os tipos de pesquisa, quantitativa e qualitativa, com um destaque especial para esta última.

MELUCCI (2005), afirma que o conhecimento científico é sempre mais um conhecimento entre os outros, mas ao mesmo tempo é uma atividade que dispõe de um privilégio específico, de uma vantagem incomum:

(...) poder dedicar tempo e energia para refletir inicialmente sobre condições sociais de produção do conhecimento mesmo. A este privilégio se conecta a específica responsabilidade da ciência e daqueles que a praticam. (...) Na realidade, é necessário estabelecer

uma descontinuidade entre o modelo o tradicional da pesquisa qualitativa e aquele que está emergindo hoje, depois da virada dos anos 60; a descontinuidade está no fato de que a relação observador e observado e a dimensão auto-reflexiva se transformam no aspecto discriminante da nova pesquisa qualitativa (Melucci, 2005).

Os elementos de pesquisa observados pelo autor são numerados em três níveis: os problemas teóricos e epistemológicos; as práticas de pesquisa por tentativa e erro e, enfim os processos sociais sobre os quais estas práticas se concentram. Neste sentido, emerge como exemplo as próprias Redes Sociais cujo produto de uma interação sempre é incorporado às práticas sociais (MELUCCI, 2005, p.27), numa característica de retroalimentação ou recursividade apontado também na obra de Morin.

Os indivíduos são abastecidos de recursos para conceberem-se e para agirem como sujeitos autônomos de ação. Isto concede para a experiência individual, um papel e um valor muito importante: daqui nasce a atenção sobre a dimensão da experiência do indivíduo especificamente, que não pode ser enfrentada em termos cognoscíveis unicamente com os instrumentos de pesquisa quantitativa e pressiona para a necessidade de adotar métodos de tipo qualitativo (Morin, 2006, *op.cit.* p.29).

O sujeito em contato com as Redes Sociais tende a assumir papéis, em algumas situações até consumindo produtos tangíveis e devem ser objetos de pesquisa qualitativa. Este fenômeno, na visão de MELUCCI (2005), é uma “virada epistemológica”, pois reside aí um novo campo de pesquisa. Embora não

aprofundado no estudo BAUMAN (2001, in FIALHO, 2011, p.21), o indivíduo está presente em várias esferas da sociedade contemporânea (pública, privada, relacionamento, etc.) que passa por uma série de transformações cujas consequências esgarçam o tecido social. Com isso, as instituições perdem a sua solidez e se liquefazem, paradoxalmente como os líquidos:

Sociólogos e psicólogos falam de uma geração Y, que não quer deixar de morar com os pais, que deformam os corpos com seus piercings, que viajam com seus laptops por mundos encantados enquanto professores desesperados repetem suas velhas aulas para as paredes (Melucci, 2005, p.21)

Enfim sob a ótica abordada na obra Melucci toda a consciência projetada nas Redes Sociais não necessariamente refletem a interpretação da realidade, principalmente:

“porque hoje esta consciência é acrescida pelo fato de que vivemos em um mundo quase totalmente mediado por meios de comunicação eletrônica. Os estudos sobre as mídias mostram que na prática social o grau de mediação que se refere à realidade aumenta progressivamente e é destinada a aumentar-se de modo imprevisível” (Melucci, 2005, p.35).

A obra de Melucci em suma, discute a metodologia reflexiva que busca evitar o relativismo e manter aberta uma condição dialógica na teoria e na prática distintas. O problema é a que uma metodologia reflexiva requer a capacidade de voltar continuamente sobre os procedimentos e sobre a prática da pesquisa que, por trás dessa aparente

abertura, existe o contato com os modelos tradicionais.

Neste sentido, o caminho da ciência com a inserção de Melucci no cenário, dá um tom específico para a necessidade de compreender o sujeito e suas inter-relações. Já, quando caminhamos em direção a aprendizagem transdisciplinar, típica das Redes Sociais em que o sujeito se submete a várias entradas e saídas de afinidades, descobrindo, redescobrimo novos valores, encontramos o discurso de Basarab Nicolscu, que caminha em direção a uma discussão epistemológica sobre a transdisciplinaridade, cujo mesmo se empresta de conhecimentos práticos para argumentar acerca da necessidade de trabalhar na educação com esta vertente.

No “Manifesto da Transdisciplinaridade”, a definição diferencia-se da pluridisciplinaridade e da interdisciplinaridade, ou seja, a ela é transição das outras disciplinas. O conceito é corroborado com a “metáfora das gaiolas”; (D’AMBROSIO, UBIRATAN)<sup>3</sup>. No texto apresentado por NICOLESCU (2005)

---

<sup>33</sup>Referência às gaiolas epistemológicas, metáfora de Ubiratan D’Ambrosio para a compreensão da disciplina, da interdisciplinaridade e transdisciplinaridade. Se a disciplina é vista como uma gaiola que permite um contato reduzido com a vida, a interdisciplinaridade seria a aproximação de gaiolas com portas abertas entre si, possibilitando o contato mais estreito com o outro, com a vida, mas ainda engaiolados. A transdisciplinaridade representaria as gaiolas abertas. Permanecendo abertas nos propiciariam o voo livre para a compreensão da vida, com a gaiola de porta sempre aberta, com alimento e água para nosso reconforto e segurança. Citação em aula ministrada em 2011 pela Profa. Dra. Roberta Galasso no programa de Mestrado da Universidade Braz Cubas.

há o argumento da transdisciplinaridade invocado por KUHN para quem:

A ideia presente é a de que cabe ao próprio pesquisador – diríamos novo pesquisador imbuído de uma atitude interdisciplinar – aproximar-se das bordas disciplinares e identificar que entre as fronteiras disciplinares não existe ‘um espaço vazio’ (KUHN 2007, p.13).

Portanto, a diferença entre a ciência moderna e a ciência normal, estabelecida na leitura da obra de KUHN (2007), estimula a compreensão de que o eixo da ciência moderna é o da complexidade. É, portanto, a busca ferrenha que se adapta perfeitamente ao contexto das Redes Sociais por todos aqueles que a utilizam. Ainda em NICOLESCU(2005), Para Uma Educação e Aprendizagem Transdisciplinares, destaque-se além do conceito ventilado linhas atrás, os três pilares metodológicos: complexidade, lógica do terceiro incluído e os diferentes níveis de realidade.

Deste texto constata-se que o mencionado educador PIAGET como um dos primeiros a utilizar o verbete “transdisciplinar.” e vale-se para a compreensão da metáfora do arco com quatro flechas e, por fim, da zona de não resistência conhecido como “o véu do real”; *ipsis literis*:

[...]os diferentes níveis de realidade são acessíveis ao conhecimento humano graças à existência de diferentes níveis de percepção (...)A unidade de níveis de percepção e esta zona complementar de não resistência constituem o que chamamos de sujeito transdisciplinar (Piaget).

Consciente de que as Redes Sociais tem um papel de “espalhador de

informações” em velocidades absurdas, já citado anteriormente por LEVY, depara-se com BONDIA (2002), cujos estudos fazem reflexões sobre a experiência e o saber da experiência, evocando a questão da quantidade de informações que dispomos atualmente e o que se pode tirar de “experiência” de tudo isso.

O autor aborda sobre a falta de opinião na tal da sociedade de informação e discutivelmente a sociedade da aprendizagem. Sua tese é a de que a experiência não tem nada a ver com trabalho e que o ato de ter contato com textos não significa experiência. Experiência é algo que nos toca, que nos atravessa; é algo que vem da paixão.

Neste passo, o sujeito ao ter contato com as Redes Sociais Virtuais, especificamente o Orkut, sofre do problema visitado pelo autor, isto é, da quantidade de opções e da falta de capacidade para escolha. Normalmente, o sujeito se vê diante de uma situação que lhe ‘obriga’ a enquadrar-se em comunidades que podem render-lhe algum dividendo social, a exemplo daquelas como “odeio segunda-feira”, ou até mesmo “detesto acordar cedo”, muito visadas por profissionais de Recursos Humanos como a descoberta de um atributo do candidato que pode ser na realidade supostamente falso, mas situacional.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Relativo ao presente artigo foi possível estabelecer alguns interessantes pontos de contato entre os autores trabalhados e as Redes Sociais. Sabe-se que o universo de autores é extenso no

sentido da referida mídia. Autores como LEVY (O que é virtual), BAUMAN (Modernidade Líquida, Vida Líquida, dentre outros) tem referências mais atualizadas e discussões mais aprofundadas neste sentido. A proposta da presente não era o de – como foi dito – aprofundar-se no referido tema, mas utilizar o presente artigo como um farol a iluminar o caminho de uma pesquisa mais aprofundada cujo propósito está em descobrir o tempo-espaço do sujeito no universo das Redes Sociais, este mutante e desconhecido da ciência.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBAGNANO, Nicola. Dicionário de filosofia. São Paulo: Martins Fontes, 2007.
- BASSIT, Ana Zahira (org). O Interdisciplinar - Olhares Contemporâneos. São Paulo: Factash Ed., 2010.
- BONDIA, Larrosa J. Notas sobre a experiência e o saber da experiência. In: Revista Brasileira de Educação, jan./fev./mar, 2002.
- CHALMERS, Alan. A fabricação da ciência. São Paulo: Editora UNESP, 1994.
- FIALHO, Francisco A. P. Uma escola para os magos de amanhã: Um ser interdisciplinar, aberto ao diálogo. Pinhais: Editora Melo, 2011.
- KUHN (2007), Thomas S. A estrutura das revoluções científicas. São Paulo: Perspectiva, 2007.
- LÉVY, Pierre. O que é o virtual. São Paulo: Editora 34, 2006.
- MELUCCI, A. Por uma sociologia reflexiva: pesquisa qualitativa e cultura. Petrópolis: Vozes, 2005.
- MORIN, Edgar. O Método: estratégias para o conhecimento e a ação num caminho que se pensa. In: Educar na era planetária: o pensamento complexo como método de aprendizagem pelo erro e incerteza humana. São Paulo: Cortez, 2003.
- MORIN, Edgar. Os sete saberes necessários à educação do futuro. São Paulo: Cortez, 2000.
- MORIN, Edgar. Introdução ao pensamento complexo. Porto Alegre: Meridional/Sulina, 2005.
- NICOLESCU, B. Para uma educação e aprendizagem transdisciplinares. Artigo originalmente publicado em inglês com o título Towards Transdisciplinary Education and Learning para a conferência "Science and Religion: Global Perspectives", June 4-8, 2005, in Philadelphia, PA, USA, Metanexus Institute (www.metanexus.net)
- NIETZCHE, F. Humano, Demasiado Humano. São Paulo: Escala. 2005.
- STENGERS, I. A invenção das ciências modernas. São Paulo: Editora 34, 2002.

**Anais do  
IV Seminário Eniac 2012  
IV Encontro Da Engenharia Do Conhecimento Eniac  
IV Encontro De Iniciação Científica Eniac**

## **E - COMMERCE: B2W: O CONSUMIDOR NO MUNDO DAS VENDAS ON-LINE / O NÍVEL DE QUALIDADE DO SERVIÇO E A FRUSTAÇÃO DO CONSUMIDOR**

*E-COMMERCE: B2W: THE CONSUMER IN THE WORLD OF ONLINE SALES / THE LEVEL OF QUALITY OF SERVICE AND THE FRUSTRATION OF CONSUMER*

---

**Claudio Escobar & Ricardo Araujo Camargo**

Claudio Escobar é Pprof da Faculdade ENIAC de Guarulhos. São Paulo.  
Ricardo Araujo Camargo é mestre, editor e coordenador da Revista ENIAC PESQUISA e prof da Faculdade ENIAC de Guarulhos. São Paulo.

---

### **RESUMO**

Neste trabalho será colocado em questão à satisfação ou insatisfação do consumidor diante das vendas online, E-commerce. Será que essa ferramenta do marketing está realmente cumprindo com o seu papel? E o que os consumidores estão fazendo e dizendo sobre este esse serviço? Há muitas reclamações? A finalidade deste é identificar as causas dos problemas e das reclamações. Mostrar que a integração e a proximidade dos

departamentos envolvidos são fundamentais para a satisfação do consumidor. Esse trabalho poderá contribuir para que as empresas possam refletir e mudar alguns conceitos. O mesmo está sendo desenvolvido para que o consumidor seja mais bem atendido e que seus produtos chegue na data certa. As empresas tem que pensar que ela também é cliente.

**Palavras-chave:** E-commerce, B2W, satisfação e insatisfação, consumidor diante das vendas online.

## ABSTRACT

This work will be put into question the satisfaction or dissatisfaction of the consumer face of online sales, e-commerce. Does this marketing tool is really fulfilling its role? And what consumers are doing and saying about this service? There are many complaints? The purpose of that is to identify the causes of problems, complaints. Show that the integration of the departments involved and proximity are key to customer satisfaction, This work can help enable companies to reflect and change some concepts. The same is being developed to ensure that consumers are better served and check their products on time. Companies have to think that it is also a client.

Key words: E-commerce, B2W, satisfaction of dissatisfaction, consumer face of online sales.

## INTRODUÇÃO

Este artigo trata do capitalismo, aborda o mercado consumidor, a história da internet, o impacto comércio eletrônico dos negócios, o comportamento e fatores que influenciam os consumidores. O trabalho da logística e sua tecnologia. A importância da terceirização, calculando o nível de serviço.

Buscando eventos ou matérias que contribuíssem com o desenvolvimento do tema “o consumidor no mundo das vendas on-line, o nível de qualidade do serviço e a frustração do consumidor” foi encontrada uma polemica e complexa reportagem: “Em guerra com o consumidor”, publicada pela

Revista Exame, em Maio de 2011. A matéria que retrata a fusão dos sites Americanas.com, Submarino e Shoptime e sua trajetória de sucesso e turbulência, resultado da insatisfação do cliente. Renata Agostini e Carolina Meyer publicaram a reportagem relata a trajetória de Anna Saicali, presidente da B2W, dona das marcas Americanas.com e Submarino. “Em guerra com o consumidor”, relata o que era já esperado de acordo com Kotler e Keller (2007) no livro: Administração de marketing. O autor aborda a importância da satisfação do cliente e a Gestão de logística, a distribuição e trade marketing. Em 2006, Arbache, Santos, Montenegro e Salles trataram do trabalho da logística e da importância da distribuição, para melhorar o nível de serviço e diminuir os problemas com a distribuição de seus produtos aos clientes. Uma das falhas causadas pela falta de planejamento organizacional, segundo Marcílio Pousada, presidente da Saraiva.

O Comportamento do consumidor Blackwell (2008). Qual será os motivos das mudanças do comportamento do consumidor? O que os levou há fazer compras pela internet? Será feitos estudos em livros de grandes autores como Kotler, Keller e Blackwel. Pesquisas sobre a história da internet, quando surgiram as vendas eletrônicas (e-commerce), online. Por que teve muitas mudanças no comportamento do consumidor? Focando em sua satisfação com os serviços prestados. As possíveis causas de sua insatisfação.

Na era das vendas, em 1930 algumas empresas começaram a utilizar técnicas de vendas bem mais agressivas e

a ênfase na comercialização das empresas dessa época era totalmente dirigida a vendas. Chegando a era do marketing, a partir de 1950, os empresários passaram a perceber que vendas a qualquer custo não era uma forma de comercialização muito correta. As vendas não eram constantes. Por isso, nessa época passou a dominar o cenário da comercialização como um dos caminhos para a obtenção de melhores resultados. As empresas começaram a focar nas necessidades e desejos dos consumidores. Por causa de tantas mudanças o consumidor está mudando de comportamento, por quê? Qual o motivo? Será que realmente é por necessidade ou por pura acomodação consumidora. Os fatores que envolvem o consumidor estão totalmente envolvidos na formação do seu comportamento. Desde a avaliação até a decisão de compra. A internet é a maior responsável por essa mudança, essa é a era virtual.

## 1. A INTERNET E SUA HISTÓRIA

A internet é uma união entre duas palavras em inglês: interconnected network, que significa rede interconectada e designa a rede mundial pública de computadores interligados por cabos ou tecnologias sem fios ( wireless), ou seja intercomunicando diversos dados e informações como: textos e imagens. A internet surgiu a partir de pesquisas militares nos períodos áureos da [Guerra Fria](#). Na [década de 1960](#), quando dois blocos ideológicos e politicamente antagônicos exerciam enorme controle e influência no mundo, qualquer [mecanismo](#), qualquer inovação, qualquer ferramenta

nova poderia contribuir nessa disputa liderada pela [União Soviética](#) e [Estados Unidos](#). A internet no Brasil iniciou-se em setembro de 1988 quando no Laboratório Nacional de Computação Científica (LNCC), localizado no Rio de Janeiro, conseguiu acesso à Bitnet, através de uma conexão de 9600 bits por segundo estabelecida com a Universidade de Maryland. Dois meses depois foi a vez da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp) que também ligou-se à Bitnet, por meio de uma conexão com o Fermi National Accelerator Laboratory (Fermilab), em Chicago.

Por causa da internet os negócios sofreram um grande impacto. Surgindo uma nova era, pois as informações tornaram-se digitais, reduzidas em bits. Códigos bancários formados pela combinação dos números um e zero, armazenados em computadores. Melhorando o mercado em todos os segmentos, facilitando as pesquisas de estudos, no mundo dos negócios, para as pessoas físicas e jurídicas, para as empresas e seus clientes.

O comércio sempre existiu desde que surgiram as sociedades, ele é dito como o processo de comprar, vender e trocar produtos e serviços. Inicialmente praticado pelos primeiros povos apenas a troca, foram os Fenícios, Árabes, Assírios e Babilônios que o incrementaram, pois com as expedições e a descoberta de novos mundos, utilização de pedras e metais preciosos, o desenvolvimento científico industrial e os meios de comunicação, foram incentivados a compra e a venda.

O comércio eletrônico ou e-commerce é uma ferramenta, um comércio, negócios, incluindo vendas de produtos e

serviços entregues off-line, podendo ser digitalizados on-line através da internet. São os consumidores, fornecedores e parceiros de negócios de vendas, pedidos e entregas formam os processos do e-commerce. São realizados negócios realizados entre consumidores, empresas e governo. Negócios feitos entre C2B ou B2C consumidores com empresas vice-versa. C2G ou B2C consumidores com o governo e vice-versa, B2B negócios entre empresas e B2G ou G2B empresas com governo e vice-versa e G2G negócios entre governos. Em 1998 surgiu a primeira loja virtual no país, a Booknet, para o comércio de 120 mil títulos de livros brasileiros e 4 milhões estrangeiros, CDs e vídeos também. Em 1999 passou a ser administrada pela loja virtual Submarino e, em 2000, a Americanas se tornou a maior loja virtual brasileira incluindo também as vendas do site Shoptime. Em 2006 foi anunciada fusão entre os sites Americanas.com, Submarino e Shoptime surgindo a B2W que é o objeto deste trabalho, que será relatada mais informações ao longo do mesmo, sendo o foco principal deste trabalho.

## 2. O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR E SEUS FATORES.

O comportamento do consumidor vem mudando ao passar dos anos, em geração e geração. Diante de muitas opções de compras e com a finalidade de conquistar o consumidor, não somente com para atender suas necessidades e sim principalmente focando os seus desejos, Com influência de compra de alguns fatores como: culturais, sociais, pessoais e

psicológicos. Junto com as subculturas e classes sociais, a cultura é dos principais determinantes para a formação do comportamento de um consumidor. Os ancestrais de diversas civilizações são responsáveis pela formação cultural de um povo. Um exemplo típico é a nossa formação de cultura que tem origem nas civilizações indígenas, nos povos europeus e asiáticos. As subculturas estão relacionadas na nacionalidade, nas diversas regiões geográficas, nos grupos raciais e religiosos, forçando o marketing a fazer segmentações, formando grupos de consumo. Depois dos fatores culturais, o comportamento do consumidor também é influenciado pelos fatores sociais que tem como referência as famílias, a sociedade e status.

A família, amigos, vizinhos e colegas de trabalho influenciam diretamente nas primeiras faces do comportamento do consumidor, sendo nas outras faces são influenciadas pelos grupos religiosos, profissionais ou classes sociais. Que são conhecidos como referência primária e secundária. A família ainda é a mais importante referência na formação de um consumidor dentro de uma sociedade. A influência na tomada de decisões de compra do consumidor também é pessoal, com algumas características como: a idade, a ocupação, a situação econômica, personalidade, autoimagem, estilo de vida e valores. Os fatores psicológicos estimulam, influenciam a reação dos consumidores e são fundamentais para a decisão de compra. São eles; motivação, percepção, aprendizagem e memória. O que motiva a compra é, portanto, uma gama ampla de benefícios esperados e

outros desejados. No entanto, não se limita ao valor esperado, mas inclui o tempo de procura e de negociação, e energia física e psíquica dependida, além, é claro, do valor monetário do bem ou serviço. E nem sempre um cliente satisfeito é um cliente leal, porque um cliente nunca está totalmente satisfeito.

### 3. A CONSTRUÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Segundo COBRA (2003 p. 29). “A satisfação do cliente é construída por meio da qualidade e valor de um bem ou serviço. A ligação entre qualidade e satisfação só existe se houver o compromisso de todos na organização, desde a produção até o atendimento reclamações”. A qualidade do produto, um bom atendimento e entrega feita com compromisso é o que os clientes realmente percebem. O autor aponta que “Os clientes se irritam, sobre tudo quando são mal atendidos” e diz que as suas observações, ou reclamações, devem ser ouvidas sem contestações. O pior atendimento é aquele realizado na defensiva, procurando justificar erros ou tentar passar para o cliente a responsabilidade pelo inadequado desempenho do produto ou serviço. E principalmente, quando a propaganda enganosa ou vendas de produtos que não estão disponíveis no mercado, atrasos nas entregas prometidas, promoções que não conseguem atender a demanda, como aquelas de brindes. A demora da entrega do produto e problemas com a pós-vendas.

O nível de serviço tem que ser preciso, a empresa precisa estar pronta para atender os desejos do cliente e

superar as suas expectativas de compra. Cabe à empresa estar em constante mudança, dando um passo além do esperado para atender seus desejos. O serviço deve ser dirigido de forma eficiente e eficaz, em circunstâncias normais pois suprir a necessidade do cliente é o mínimo que uma empresa pode oferecer. É importante para a logística, que os serviços prestados ao cliente, desde o primeiro contato, até a entrega do produto/serviço seja positivamente diferenciado. Este comportamento deve ser verificado nos processos operacionais e precisa ser reavaliado e replanejado para que o cliente fique cada vez mais satisfeito.

### 4. A B2W

No ano de 2006 foi feita uma fusão entre as três gigantes das vendas on-line: Submarino, Americanas e Shoptime, dando origem a B2W que se tornou uma referência para o setor de comércio eletrônico no Brasil. Com três centros de distribuição, cerca de 1500 funcionários e uma capacidade para despachar 1 milhão de encomendas por mês. Sem concorrentes de peso, a B2W ficou responsável por mais da metade do mercado de todo varejo on-line do país que do ano 2000 a 2006 teve um crescimento de 50%. Para a B2W o cenário não poderia estar melhor. Os acionistas estavam contentes e otimistas, os executivos estavam recebendo bônus. Por conta do monopólio no comércio eletrônico, os consumidores estavam praticamente nas suas mãos, estando na sua maioria satisfeitos com o nível de serviço prestado pela empresa. Sendo registradas, em 2006, na Fundação PROCON somente 131 reclamações contra

a B2W, em resumo, foi seu pior desempenho em sua curta história.

Enquanto a B2W crescia somente 7% no ano 2010, tendo um faturamento de 4,5 Bilhões reais e o mercado eletrônico cresceu 40% como um todo, tendo um faturamento de 15 bilhões de reais. Ao longo dos últimos quatro anos a B2W estava passando por um grande problema interno, em 2010 suas ações caíram 32% enquanto a bolsa andava de lado.

A confiança do consumidor foi quebrada no Natal de 2010, quando a maioria das compras que era para serem entregues em Dezembro, foram entregues em Fevereiro, presentes que eram para o Natal ficaram para o Carnaval. Segundo Alexandre Diogo, presidente do IBRC e coordenador da pesquisa “Os consumidores foram implacáveis em relação às operações caóticas das duas marcas no final do ano de 2010”.

Com a insatisfação dos clientes aumentaram os números de reclamações contra a B2W nos órgãos de defesa do consumidor. Segundo a Fundação PROCON de São Paulo, a B2W foi a empresa que mais recebeu reclamações por problemas de entregas de produtos e serviços, entre novembro de 2010 e janeiro de 2011. Totalizando 1023 queixas, 21% do total, tendo um desempenho pior do que das operadoras de telefonia Telefônica e TIM, recendo do PROCON quatro multas num total de 3,5 milhões de reais. Chamando atenção até mesmo do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro. Na falta do comprometimento da entrega dos produtos no prazo e endereço certo, a empresa pagaria R\$500,00 a cada reclamação feita.

Todo o setor do comércio eletrônico enfrentou dificuldades em Dezembro de 2010, por causa da falta de planejamento operacional, tendo como resultado problemas no atendimento da demanda, que teve um crescimento de 40%. Foram 40 milhões de pedidos segundo dados do e-bit. Sendo que só a B2W estava processando 65000 pedidos por dia. Percebendo que é muito importante a pesquisa, o calculo da previsão de demanda, que será comentado a mais a diante. Um dos problemas que demoraram a perceber e corrigir foram a falta de planejamento e estratégia com uma visão logística e de distribuição. Com cinco ou seis transportadoras estavam com 80% de suas operações focadas no setor. A política da B2W era pagar de 30% a 50% menos que o valor médio do frete, efetuando os pagamentos nos prazos de 60 e 90 dias, após a entrega, em quanto no mercado era de 30 dias em média. Por esse grandes transportadoras deixaram de prestar serviços a B2W como a australiana TNT, a Rapidão Cometa e Americana. Deixando suas entregas nas mãos de pequenos operadores logísticos, com atuação regional.

## 5. AS DIFICULDADES ENCONTRADAS PELA LOGÍSTICA

O serviço e-Sedex dos Correios também são muitos solicitados pelos sites de comércio eletrônicos, com rapidez e segurança. O maior gargalo se da quando os Correios entram em greve. A logística é a maior dificuldade que o comércio eletrônico (e-commerce) tenta resolver até hoje, por causa dos atrasos nas entregas, o

que era para ser uma solução passou a ser uma decepção, um transtorno, principalmente em se tratando no atendimento no SAC, pós-vendas, onde tem início a logística reversa. Por esse e outros problemas, entra em cena outra tendência contemporânea polêmica que vai revolucionar a vida das pessoas e do comércio, a terceirização. Todas as empresas depois dos anos 80 terceirizaram alguns dos seus setores, principalmente a área do transporte, na expectativa de resolver significativos problemas.

Esta ferramenta tem uma importância específica na interrelação entre as empresas, pois elas têm um objetivo em comum que é dar ao cliente o melhor atendimento. A Terceirização é uma palavra chave da economia atual e não é um modismo, e sim uma opção de sobrevivência para as empresas. Ela é um conceito moderno de produção, que se baseia na parceria entre empresas atuantes em diferentes ramos. Terceirização é a transferência da produção de partes do trabalho para outras pessoas que integram o todo de um negócio. Os motivos para a terceirização é ideologicamente crer que maior dedicação será dirigida ao próprio negócio, enquanto terceiros de outras empresas cuidam dos serviços do entorno do negócio. Ou seja, ter o foco no que a empresa é referência e deixar os acessórios que são igualmente importantes para o sucesso do negócio para outrem. Assim, ideologicamente a empresa reduzirá e poderá melhorar o controle dos custos logísticos. Deverá diminuir os problemas trabalhistas, ter mão de obra qualificada, utilizar e conhecer novos canais de distribuição. Otimizar o

canal logístico usando como uma ferramenta diferencial competitivo. A redução de custos operacionais é um dos principais motivos que são avaliados, tendo como exemplo o transporte que mais adiante será comentado a sua importância dentro da cadeia de suprimentos (supplychain management). Dentre as principais vantagens e desvantagens da terceirização estão: permitir que a empresa concentre-se em sua área de atuação; mais agilidade nas decisões; menores custos, diminuição de desperdícios, entre outras. As desvantagens incluem dificuldade no gerenciamento e supervisão de contratos, custos de demissões, falta de sintonia ou dificuldades de comunicação com as empresas de terceirização contratadas, queda da qualidade final dos serviços ou produtos, entre outras como os transportes rodoviários.

## **5.1 As estratégias do Transporte rodoviário na logística do e-commerce**

O transporte é uma das atividades dentro da logística mais terceirizada, porém muitas empresas preferem ter sua própria frota, por motivos internos. Algumas não gostam de compartilhar informações e dados, podendo melhor supervisionar suas operações, ter controle total. Tem que ser feita uma avaliação bem apurada sobre o assunto. Todas as atividades dentro da cadeia de suprimento são importantes, porém o transporte é atividade que interliga todas elas, até entrega do produto ao cliente. Um dos seus parceiros são as ferramentas da tecnologia, com seus pontos fortes e fracos.

## 5.2 Problemas do e-commerce com a tecnologia.

Além dos problemas de distribuição, a tecnologia que era para ser uma aliada estava balançando. O governo de São Paulo, estado onde estão localizados os centros de distribuição, passou a exigir que as empresas adotassem notas fiscais eletrônicas a partir de 1º de janeiro de 2011. A troca de sistemas, que só foi concluída duas semanas depois do prazo, impediu a emissão das notas eletrônicas, obrigando a empresa aumentarem os prazos de entregas prometidas nas compras efetuadas no site pelos clientes. Isso fez com que seus produtos ficassem parados no estoque dos centros de distribuição, até que o sistema voltasse a funcionar. A transportadora Ramos teve que alugar 20 caminhões para tentar atender a demanda.

A previsão de demanda é fundamental que tenhamos uma previsão futura do mercado, levando em conta a situação financeira do consumidor e do país (PIB), Podendo assim reduzir custos com estoque, criar boas oportunidade de vendas, para que se possa atender toda demanda. Para que não falte produto no estoque, deixando o cliente insatisfeito ou ficando com estoque parado, o investimento é inevitável para que tenhamos lucro futuramente. É muito importante que a empresa saiba utilizar todas as ferramentas disponíveis para conseguir antecipar a demanda futura com alguma precisão. Isso pode envolver formar e manter uma base de dados históricos de vendas. Seja ela mensal, bimestral, trimestral ou anual.

Cobra (2003 p.121) afirma que “uma demanda pessimista pode faltar produto no mercado, uma demanda otimista, pode sobrar produto no estoque”. Para obter sucesso nesse mercado consumidor tão concorrido por muitas empresas em diversos segmentos, ter uma tecnologia da informação de ponta é fundamental nesse mundo virtual, que tudo gira em torno dele, e a gestão de demanda vem calculando a previsão de quanto e como o consumidor vai consumir. Quem tem a responsabilidade destas funções? Sendo que a logística vem se preparando para atender melhor os seus clientes. O RFID (radio frequency identification, etiquetas eletrônicas):

Identificado por radiofrequência, são também dominado como etiquetas eletrônicas, inteligentes, devido a capacidade de armazenar informações em um chip instalado em sua estrutura é mais conhecido por tag. (ARBACHE, SANTOS, MONTENEGRO & SALLES 2006 p. 94).

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sucesso de uma empresa está ligado em vários fatores, sendo um deles fundamental, o nível de serviço, porque hoje é indispensável que a empresa disponha de um ótimo serviço ao cliente, desde o primeiro contato, até a entrega do produto e principalmente na pós-vendas, dando suporte total ao cliente.

Porém muitas não perceberam que esse processo é importante para que sua trajetória seja de sucesso, pensando somente em vender, vender e vender, fazendo promessas, promessas e promessas, deixando de lado sua missão,

visão, seus objetivo e principalmente seus valores. Pois na maioria das vezes a satisfação do cliente esta presente no ato de receber o seu produto, quando isso não acontece o resultado será muita irritação e indignação, gerando muita insatisfação, não pelo produto em si, nem menos por sua qualidade em questão.

Mesmo com tanta tecnologia a favor das empresas, dando suporte ao departamento logístico, sempre se modernizando ao longo tempo. Fazendo pesquisas e mais pesquisas, cálculos e mais cálculos, pesquisas, para que tenham uma previsão de demanda com percentual mínimo de erros possíveis. Analisando também a economia do país e a qualidade de vida dos clientes, se as classes sociais estão crescendo economicamente, quanto mais se tem para consumir, mais será consumido. Sendo o transporte à atividade mais terceirizado pelas empresas, entre mão-de-obra qualificada, estoque e armazenagem. Fazendo uma análise bem aprofundada, para escolher com departamento da empresa será terceirizado. Para que a empresa só se dedique na produção de seu produto manufaturado. Seu parceiro tem que ser como seu sócio, pois os contatos que serão atendidos pela terceirizada com a mesma importância que estivesse atendendo seu próprio cliente, ou seja, de uma maneira ou de outra o consumidor do seu parceiro é o será um contato. Exigentes, quanto mais oferece a ele, o mesmo vai cobrar em dobro.

Com passar dos tempos os consumidores vêm ficando exigentes em todos os aspectos. Criando uma oportunidade e uma tendência para ambas

as partes para as empresas e consumidores. Muitas perceberam, criaram sites de compras on-line (comércio eletrônico) para atender os consumidores num contexto geral. Esse serviço virtual tomou conta do mercado, fazer compras sem sair de casa era tudo que muitos queriam. Uma solução que virou frustração, o que era ganhar tempo, se perdeu, pois muitas vezes era mais fácil ir até a loja física para efetuar suas compras do que pela internet.

A B2W a maior empresa de vendas virtuais do Brasil não percebeu que o consumidor é o alicerce da empresa, esqueceu a sua missão, sua razão de existir, não confiou, não colaborou, não deu valor para os seus parceiros comerciais. E o pior é, não respeitou seus clientes com sua necessidade e desejos, fazendo de tudo para obter aquele determinado produto, que para muitos seriam um sonho de consumo realizado. A B2W pecou ao não perceber importância e a não dar o valor para esses fatores, tem que atender o cliente como tem que ser, tem que gastar o que é justo para que o consumidor fique satisfeito.

A B2W tem que aprender com seus erros, com os seus concorrentes, com empresas dos outros segmentos como a Saraiva e o Citibank citados na matéria da Exame. Com bons planejamentos e estratégias visando somente o cliente. Ela terá que criar um departamento somente para cuidar da qualidade do atendimento e do prazo das entregas dos produtos. Dando suporte e fornecendo informações para os parceiros terceirizados. Com coordenação e supervisão diariamente, onde muitas empresas veem a

terceirização somente como forma de redução de custos, deixando de lado a qualidade dos seus serviços. Uma árvore quando cai faz mais barulho do que uma floresta crescendo. Assim são os consumidores, a sua satisfação é silenciosa e gratificante e sua insatisfação é barulhenta e contagiosa.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

BALLOU. Ronald H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos / Ed Atlas. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CORREA, Henrique L. GIANESI, Irineu G.N. Planejamento, Programação e Controle da Produção, Editora Atlas, São Paulo 2001.

KOTHER, Philip & KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. Ed. P. e Hall, São Paulo, 2007.

ALBACHE, Fernando Saba, SANTOS, Almir Garnier. MONTENEGRO, Chritophe,

SALLES, Wladimir Ferreira. Trade Marketing. Editora FGV Rio de Janeiro 2006.

LIMEIRA, Tania M. Vidigal. O Marketing Internet com Olhos Brasileiros. Ed. Saraiva, São Paulo 2007.

AGOSTINI, Renata & MEYER, Carolina. A revista Exame, Em Guerra com o Consumidor, Editora Abril, ed. 991, 4 maio 2011, Pag.36 à 48.

MULLER, Nicolas. Quando a internet surgiu no Brasil. [http://www.oficinadanet.com.br/artigo/904/o\\_comeco\\_da\\_internet\\_no\\_brasil](http://www.oficinadanet.com.br/artigo/904/o_comeco_da_internet_no_brasil), 29/03/2010.

LUPPIS Iria. Quando surgiu o comércio eletrônico.

[http://www.oficinadanet.com.br/artigo/1718/historico\\_do\\_comercio\\_eletronico](http://www.oficinadanet.com.br/artigo/1718/historico_do_comercio_eletronico), 24/01 2011.

**Anais do  
IV Seminário Eniac 2012  
IV Encontro Da Engenharia Do Conhecimento Eniac  
IV Encontro De Iniciação Científica Eniac**

## **TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA EMPRESAS.**

*NEGOTIATION TECHNIQUES AS A COMPETITIVE  
DIFFERENTIATOR FOR COMPANIES.*

---

**Icaro Veira**

Icaro Veira é graduando da Faculdade ENIAC de Guarulhos São Paulo.

---

### **RESUMO**

A crescente demanda por produtos e serviços dentro das organizações tornou a tarefa um grande fardo que não conseguiria mais ser comportado dentro dos departamentos já existentes e então foi criado o departamento que teria a até então trabalhosa, porém fácil, tarefa de comprar. Nascia ali o departamento de compras. Junto a este departamento surgiram os seus profissionais, os compradores, que seriam os grandes responsáveis por abastecer a companhia com bens e serviços de forma padronizada e contínua atentando-se a comprar com aquele que oferecesse o melhor preço.

### **INTRODUÇÃO**

Por muito tempo a tarefa comprar nas empresas era feita por outros setores que possuíam suas próprias responsabilidades e por este motivo a atenção dada para a tarefa era mínima e a mesma acabava sendo feita com desleixo e de modo automático, desta forma, à medida que as necessidades surgiam os departamentos requisitavam aos fornecedores e davam a tarefa por encerrada.

Até dado momento esta era a grande e única responsabilidade da área, simplesmente comprar com o fornecedor que oferecesse o melhor preço sem se aprofundar em detalhes do produto comprado. O sistema do departamento era o que se pode definir como puramente sistemático sem outro objetivo para qual o departamento existisse.

Porém nos últimos anos com o recente interesse na cadeia de suprimentos e a redução nos custos a importância do departamento de compras vem sendo cada vez mais explorada provando que tem um papel fundamental para a competitividade da empresa nas vendas e para os resultados obtidos em cada uma delas.

Para que o departamento de compras possa apresentar estes resultados é necessário que os profissionais da área estejam preparados para lidar com todos os fatores que os cercam, bem como fabricantes, distribuidores, representantes, inflações, deflações e até mesmo com o mercado ao qual estará inserido, é aqui onde surge a necessidade de negociar.

Ao contrário do que se pode pensar sobre as negociações, elas não envolvem somente a calorosa troca de palavras entre o comprador e o vendedor defendendo cada qual os interesses da empresa em que trabalha, as negociações hoje envolvem uma série de métodos e técnicas que quando corretamente aplicados culminam em relações comerciais e benefícios mútuos sejam eles a curto médio e até longo prazo.

## 1. REVISÃO DE LITERATURA

É possível encontrar obras que dissertem sobre o departamento de compras e a função compra em si com certa facilidade, porém poucos vão além de explicar o processo de compras em si e sua importância de forma simplificada e em muitos casos até compacta.

As obras em que constam informações sobre compras são em geral voltadas à cadeia de suprimentos e logística, e por este motivo dedicam suas obras ao sentido técnico de compras, esquecendo muitas vezes do fator humano inserido em compras ou da influência que este tem nos resultados.

Poucos autores como Arnold e Dias dedicam-se a dissertar sobre os compradores e sua preparação o que contrasta com suas alegações sobre a importância da preparação destes profissionais, principalmente com relação a negociações. Enquanto autores mais técnicos como Ballou deixam de passar por este tema para que possam abordar outros tópicos.

Kennedy (1980) citado por Baily, Farmer, Jessop e Jones (2000, p.239) diz que negociação é o “[...] processo pelo qual buscamos condições de obter o que desejamos de alguém que deseja algo de nós.” De modo que nesta constatação a negociação é caracterizada pela troca de interesses entre duas ou mais partes.

Na opinião de alguns autores:

O mercado está em constante mutação. A globalização quebrou paradigmas organizacionais e culturais. A internet, as alianças estratégicas, as fusões, as incorporações, os *joint ventures*, os

novos modelos de gestão com as relações cada vez mais horizontalizadas, o crescimento do comércio internacional, a preocupação com o bem estar da sociedade, a área, o meio ambiente, a responsabilidade social, tudo isso direcionado para o sucesso do negócio, fez com que aumentasse a responsabilidade do negociador. (Andrade; Alyrio; Macedo, 2009, p.3).

Com esta constatação os autores afirmam que o negociador tem um papel fundamental para as estratégias das companhias e que este representa uma peça importante para o sucesso dos negócios. A cada dia que passa é possível ter mais contato com as mais distintas companhias nos mais diversos países e fechar novos negócios com as mesmas. De forma que se faz necessário uma peça fundamental de discussão, que defenda os interesses da empresa e consiga colocá-los a outra de forma a entrar em um acordo.

O mesmo acontece em processos mais complexos como fusões de empresas, *joint ventures* e muitas outras estratégias de riscos e valores muito acima de aquisições de bens e serviços.

## 2. JUSTIFICATIVA

Até dado momento as empresas acreditavam que a tarefa de comprar era simples e que poderia ser integrada a área logística, porém conforme a função de compra foi se tornando uma função mais complexa e importante dentro da cadeia de suprimentos os especialistas notaram a importância de segregar esta função das demais de logística como se pode notar na constatação de Ballou:

[...] as compras não deveriam ser de integral responsabilidade do

encarregado da logística. Contudo o inter-relacionamento entre compra e atividades de movimento de estoques pode ser substancial. (BALLOU, 2006, p.357).

Ou seja, a partir deste ponto, a função de compras começa a se desvincular da logística no sentido funcional, porém o autor mostra já a preocupação com a integração entre a área que ficará responsável pela função de compra e a logística.

É neste momento que o setor de suprimentos ou compras, começa a se formar e se tornar um departamento cada vez mais presente nas empresas.

A grande importância da área compras até dado momento se dava ao fato de que como constatado por Dias (2012, p.228) “Qualquer atividade industrial necessita de matérias-primas, componentes, equipamentos e serviços para que possa operar.” Ou seja, sem comprar os materiais necessários a empresa não poderá operar.

Com o recente crescimento da preocupação com toda a *Supply Chain* e os custos que a envolvem começou-se a notar a importância de áreas da empresa que antes jaziam esquecidas, neste momento é que muitos começam a notar que a função da área de compras é muito mais do que simplesmente manter o abastecimento da empresa e sim uma área estratégica onde as negociações feitas pelos compradores se tornam um diferencial competitivo e conseqüentemente influenciam drasticamente nos resultados da empresa:

Em média, as empresas gastam 50% de sua renda proveniente das vendas na compra de matérias-primas, componentes e suprimentos. Isso

confere à função de compras um enorme potencial de aumentar lucro. (ARNOLD, 2012, p.191).

E este é justamente o motivo pelo qual a real importância de compras vem sendo exposta nos últimos anos e no centro disso tudo estão os compradores que são os grandes responsáveis por fazer com que este lucro se concretize.

O preparo destes compradores é comprovado:

Durante períodos de inflação elevada, as organizações com funções de compras bem desenvolvidas dedicaram mais esforço ao controle de aumentos de preços do que aquelas em que as atividades de compras e suprimentos eram precárias. (Baily; Farmer; Jessop; Jones, 2008, p.96).

Desta forma constatamos que um setor de compras com profissionais preparados para conter os preços em um caso de inflação ou maximizar os benefícios de uma deflação trará economias para a empresa e o grande objetivo que são os lucros.

### 3. PROBLEMAS DE PESQUISA

Quais os impactos de uma negociação bem sucedida na competitividade de uma organização?

Como um profissional da área de compras bem preparado influi nos resultados da companhia?

### 4. HIPÓTESES

Para o primeiro problema se apresenta a hipótese de que as negociações que forem bem realizadas

trarão consigo reduções nos preços de insumos e serviços consumidos pela empresa o que representa uma grande economia para a empresa que com o passar do tempo, compensará o investimento em compradores com técnica.

As reduções de custo, ou *savings*, podem ser o principal resultado da preparação de verdadeiros negociadores que irão recompensar todo o investimento feito neles poupando a empresa de custos elevados.

As compras representam uma grande parte dos custos da empresa. Custos esses que serão inclusos na formulação do preço final do produto. Dessa forma, se reduzirmos os custos iremos reduzir exponencialmente o preço final, tornando-o mais competitivo.

Negociando prazos e condições comerciais, é possível reduzir o lead time\* dos fornecedores e aumentar o prazo de pagamento dos materiais, o que faz o ciclo de materiais se tornar mais rápido e fluido ajudando o sistema Just in time\*\* a funcionar com maior precisão e confiabilidade.

Com maiores prazos de pagamento, é possível que a empresa melhore seu ciclo operacional, pagando seus insumos algum tempo depois de produzi-lo e, em raros casos, vendido o produto feito através destes insumos.

### 5. OBJETIVOS

#### 5.1 Objetivo geral

Mensurar os impactos causados pela aplicação das técnicas de negociação

por parte dos compradores nos resultados da empresa.

## 5.2 Objetivos Específicos

Salientar a importância do preparo dos compradores.

Classificar o departamento de compras como um departamento estratégico.

Apontar o impacto positivo das negociações no ciclo operacional.

Diferenciar os tipos de negociação e sua aplicação.

## 6. METODOLOGIA

Na perspectiva de Almeida (2011, p. 19): Metodologia “[...] corresponde a um conjunto de procedimentos adotados em estudos aos quais se atribui a confiabilidade do rigor científico”.

De modo que, seguindo o rigor de um trabalho científico, estará classificada como uma pesquisa explicativa discorrendo sobre o porquê de aprender a negociar no âmbito empresarial.

Através de pesquisa bibliográfica será possível identificar e classificar as técnicas de negociação existentes e seus efeitos quando aplicados ao setor de compras refletindo em toda a cadeia chegando enfim ao seu desfecho nos resultados da organização.

Pelas características acima descritas e pelas características individuais do tema abordado, a pesquisa terá a natureza de Resumo do assunto que descrito por Moretti (2008, p. 11) “Trata-se de pesquisa fundamentada em trabalhos mais avançados, publicados por autoridades no assunto, e que não se limita à simples cópia de ideias”.

## BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Mário de Souza. Elaboração de Projeto, TCC, Dissertação e Tese: Uma Abordagem Simples, Prática e Objetiva. 1 ed. São Paulo: Atlas. 2011.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; ALYRIO, Rovigati Danilo; Macedo, Marcelo Alvaro da Silva. Princípios de Negociação. 2. ed. São Paulo. Atlas, 2009.

ARNOLD, J.R. Tony. Administração de Materiais. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BAILY, Peter; FARMER, David; JESSOP, David; JONES, David. Compras: Princípios e Administração. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial. 5 ed. São Paulo: Bookman, 2006.

DIAS, Marco Aurélio P. Administração de Materiais: Princípios, Conceitos e Gestão. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

**Anais do  
IV Seminário Eniac 2012  
IV Encontro Da Engenharia Do Conhecimento Eniac  
IV Encontro De Iniciação Científica Eniac**

## **A EDUCAÇÃO DIFERENCIADA COMO FERRAMENTA FORMADORA DO ESPÍRITO EMPREENDEDOR QUE CRIA CULTURA E TRANSFORMA PESSOAS**

*EDUCATION DIFFERENTIATED AS TOOL FORMING THE ENTREPRENEURIAL SPIRIT THAT CREATES CULTURE AND TRANSFORMS PEOPLE*

---

**Neide Oliveira da Silva**

NEIDE OLIVEIRA DA SILVA é mestranda em Administração pela Faculdade do Campo Limpo Paulista/FACCAMP. Possui especialização em Gestão Escolar pela Universidade Norte do Paraná/UNOPAR (2007), especialização em Direito Educacional pelo Centro de Extensão Universitária/CEU (2007), possui graduação em PEDAGOGIA pela Universidade Guarulhos (2004). Atualmente é Assessora da Mantenedora da Faculdade Eniac e Faculdade de Tecnologia Eniac-Fapi, Coordenadora Administrativa e Gestora de Recursos Humanos.

---

### **RESUMO**

O artigo “A educação diferenciada como ferramenta formadora do espírito empreendedor cria cultura e transforma pessoas” é um projeto que investiga um evento denunciador da mudança no status dos alunos após a sua formação no ensino médio técnico em uma escola de Guarulhos. Questiona e procura esclarecer se o homem é realmente produto do meio

ou transformador do meio. Analisa se a educação técnica e tecnológica oferecida aos alunos, no ensino médio, desperta o espírito empreendedor. Reflete sobre a educação diferenciada e a sua influência no espírito jovem empreendedor. Observa se o meio apenas transforma ou também cria cultura. Na contemporaneidade, a educação tecnológica caminha nessa direção, com a proposta de se adequar às tendências impostas pela mídia e atenta ao

avanço tecnológico. A cultura da internet está implícita no cotidiano das pessoas de todas as classes sociais e um significativo percentual da população tanto no ambiente profissional e pessoal quanto acadêmico entra para a instituição de ensino sem este conhecimento técnico, apenas como usuário. Na era digital os sistemas educacionais precisam se equipar para responder ao impacto tecnológico, a comunicação audiovisual, a informática e a linguagem eletrônica entre outras ferramentas.

## INTRODUÇÃO

Os recursos tecnológicos propiciam um diferencial na metodologia possibilitando uma reforma necessária na relação ensino/aprendizagem dentro da sala de aula. A partir da observação dos procedimentos adotados pelos docentes de uma faculdade de tecnologia em Guarulhos, pautados por diretrizes curriculares, e planos de ensino preestabelecidos, tem-se verificado a presença da eficiência no processo e eficácia no resultado. Os resultados alcançados nos últimos 10 anos apresentaram um panorama de melhorias com esta metodologia de trabalho. A proposta desta investigação é averiguar a possibilidade de se aplicar a educação empreendedora na sala de aula, partindo de unidades curriculares contextualizadas em conformidade com o mercado de trabalho provocando no aprendiz o espírito empreendedor.

O homem pode evoluir por meio da educação, e modificar o seu meio a partir dos resultados obtidos de acordo com

Sacramento e Ferreira (2004). Assim o meio pode ser produto do homem, a partir do momento em que este tenha oportunidade de alterá-lo. Diante desta possibilidade ele é capaz de transformar o meio no qual está inserido. A partir do momento em que recebe uma educação formal, específica e direcionada o aluno desenvolve competências habilidades e conhecimento. Mas, poderá ele ascender socialmente, a partir deste tipo de educação? Acerca desse tema José Saramago no início do novo milênio comenta que “O que sabemos dos espaços é pautado pela interação que vivenciamos neles durante certo tempo, como o espaço que são”. O lugar estava ali, a pessoa apareceu e depois partiu. O lugar continuou ali. O lugar faz a pessoa e a nova pessoa transforma o lugar (SARAMAGO, 2012:34).

O acesso aos recursos tecnológicos é um fator de transformação. As pessoas em contato com as ferramentas se transformam, e uma vez transformadas contribuem com a mudança do ambiente. O ser transformado se torna transformador.

Essa transformação se dá na interação das pessoas com os mecanismos de uma aprendizagem provocadora. Neste ambiente educacional e estimulador o aluno é provocado a elaborar trabalhos contextualizados. O indivíduo elabora ideias criativas inovadoras abrindo novos horizontes. Conseqüentemente sai do lugar em que está e acessa um outro lugar por merecimento. Sobre esse movimento, Dewey tece um comentário pertinente:

A educação é uma constante reconstrução ou reorganização da nossa experiência, que opera uma transformação direta da qualidade da

experiência, isto é, esclarece e aumenta o sentido da experiência e, ao mesmo tempo, nossa aptidão para dirigirmos o curso das experiências subsequentes (Dewey, 1979:83).

Esta investigação busca a compreensão dos motivos responsáveis pelo deslocamento desses alunos. Tentam detectar as forças que impulsionam os alunos conduzindo-os ao sucesso, e levando-os a alcançarem os seus objetivos. Na expectativa de uma resposta a pesquisa observa as mudanças propostas pela educação formal, efetivamente provocam mudanças na vida da pessoa, na sua forma de ver o mundo e o que a partir daí, muda no meio em que está inserido.

Analisando o ambiente foi possível detectar a constante preocupação da instituição e do seu corpo docente em propiciar condições necessárias para que os alunos criem argumentos aplicáveis no seu cotidiano, preparando-os para a vida profissional.

## 1. OBJETIVOS

Obter dados e apresentar resultados a cerca do desempenho dos alunos de uma instituição de ensino técnico localizada na cidade de Guarulhos. Analisar os dados a partir da coleta, que investiga se o sucesso do egresso se dá por meio dos conhecimentos resultantes dos recursos tecnológicos, do projeto arrojado da instituição e da aplicação da didática contextualizada, aplicada pelo corpo docente diferenciado.

Compreender os motivos que conduzem os alunos ao sucesso quando alcançam os seus objetivos,

Propiciar condições necessárias para que os alunos tenham argumentos para aplicar no seu cotidiano, preparando-os para a vida profissional é constante preocupação da instituição.

## 2. METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS

Na realização desta pesquisa, já foram aplicados questionários e avaliações diagnósticas junto aos alunos egressos e concluintes dos cursos técnicos da instituição, como indicador da progressão técnica e científica dos alunos. Assim, este projeto pretende, por meio de processos avaliativos e entrevistas com os alunos e egressos, analisar e quantificar os profissionais capacitados que alcançaram notoriedade, apoiados em recursos tecnológicos, que contribuíram para que os estudantes conseguissem alcançar níveis de formação profissional diferenciada, motivando sua inserção mais rápida e fácil no mercado de trabalho.

Desta forma a pesquisa se propõe mensurar, quantitativa e qualitativamente sem, no entanto, prescindir da utilização dos instrumentos analíticos que serão os meios pelos quais se buscarão os dados indicadores para a compreensão do fenômeno pesquisado. Para verificação da evolução destes resultados, serão realizadas pesquisas de campo por meio de indagações materializadas em questionários abertos entre discentes e egressos dos cursos técnicos oferecidos por esta instituição.

Será considerada, neste momento inicial, a possibilidade de estender as pesquisas e entrevistas entre os docentes,

os coordenadores e corpo diretivo do estabelecimento de ensino citado, como forma de recriar imagens do cenário em questão. A pesquisa registrará algumas aulas a fim de enriquecer as observações.

Serão ainda verificadas se as linhas de investimentos por parte da instituição, em recursos tecnológicos, realmente proporcionam aos alunos uma realidade o mais próxima possível da tecnologia presente no mercado de trabalho.

### 3. RESULTADOS ESPERADOS

Hipóteses: supõe-se que os resultados obtidos através desta pesquisa, demonstrem as fragilidades do projeto pedagógico e da capacitação dos

docentes, na busca do objetivo principal a ser atingido.

Espera-se que a partir do projeto possa se constatar que de fato a educação seja capaz de transformar adolescentes em cidadãos capacitados para fazer sucesso na vida, aproveitando os recursos tecnológicos disponibilizados, indiferente do meio social em que estão inseridos fora do contexto acadêmico.

A proposta da pesquisa pretende verificar se os procedimentos adotados pelos docentes são eficazes para que os resultados sejam alcançados, e também apresentar um panorama das melhorias que se fizerem necessárias.

### 4. CRONOGRAMA SUGERIDO 2011:

Etapa	Set. 2011	Out. a Dezembro	Fev.2012 a Julho	Agosto a Dezembro.	Observações
Escolha do tema e elaboração do projeto	X				
Revisão de literatura		X			
Coleta de dados			X		
Análise dos dados				X	
Redação revisão				X	
Redação final				X	
Apresentação					Conclusão em 2013

### 5. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O interesse em investigar esta realidade foi despertado pela reflexão provocada pela leitura do livro “O Cidadão de Papel”, de Gilberto Dimenstein (2001). A abordagem do autor fala de uma realidade difícil e dolorosa, contrapondo-se às condições oferecidas aos adolescentes no

ambiente escolar. É possível que, por intermédio do acesso irrestrito à informação, esta realidade possa mudar.

Daniel Pink (2007) alega que é ultrapassado acreditar que a escola é o local onde se aprende e que a empresa é o local onde se trabalha. É possível acreditar que a educação pode ser a mola propulsora da ascensão profissional de qualquer pessoa. Neste sentido Lumpkin e

Dess (1996) indicam cinco dimensões que sugerem tal direção: – autonomia, inovação, risco, pro atividade e agressividade competitiva.

Se elas forem implementadas no ambiente educacional, a orientação empreendedora, a probabilidade de se despertar o espírito empreendedor nos estudantes, identificando-se os seus perfis, a probabilidade de que haja mais sucesso para os que sejam efetivamente empreendedores, aumentarão de acordo com o autor. Na opinião de Pink (2007), as empresas precisam mostrar para as escolas o que elas querem, e o que o mercado espera do seu ensino.

Hashimoto (2010) tem uma visão pessimista a esse respeito desta abordagem. Em sua opinião,

As Instituições de Ensino Superior contribuem, involuntariamente, na má formação de profissionais com espírito empreendedor. O autor Ressaltar o conhecimento em detrimento da formação geral limita o desenvolvimento do futuro profissional.

Repensar o papel dos educadores, das grades curriculares, dos procedimentos administrativos na intenção de contemplar as reais necessidades de mercado tem sido pensado por Nassif (2012) e apresenta uma constante no grupo pesquisado. A autora nos remete à pedagogia empreendedora, que não promete nem garante o sucesso profissional do aluno, porque existem outros fatores externos, mas, o método prepara o aluno o mais adequadamente possível para enfrentar a exigência e a dura realidade do mercado de trabalho.

Concluindo: A principal função do professor não pode ser uma difusão dos conhecimentos, que agora é feita de forma mais eficaz por outros meios. Na concepção de Pierre Lévy (1999, p.171) “a competência é promover um deslocamento no sentido de incentivar a aprendizagem e o pensamento criativo”. O educador fala da incorporação das tecnologias disponíveis, do uso inteligente das redes sociais que difundem as propostas empreendedoras, propagam, e compartilham o conhecimento.

## 6. CONSIDERAÇÕES PARCIAIS

A pesquisa em desenvolvimento, está na aplicação de questionários e e investigação dos alunos que já se formaram e estão engajados no mercado de trabalho.

O processo de entrevista até o momento aponta para o fato de que a educação diferenciada como ferramenta formadora do espírito empreendedor cria cultura e transforma pessoas. No desenvolvimento do projeto a investiga aponta para um fato denunciador da mudança no status dos alunos após a sua formação no ensino médio técnico nesta escola objeto de pesquisa de Guarulhos. Quanto a resposta para o questionamento que procura esclarecer se o homem é realmente produto do meio ou transformador do meio ainda está em análise mas a hipótese aponta para probabilidade da educação técnica e tecnológica oferecida aos alunos, no ensino médio, despertar o espírito empreendedor. Aguarda-se o resultado das análises e reflexões sobre o fato da educação diferenciada influenciar o espírito

jovem empreendedor e se observa se o meio apenas transforma ou também cria cultura na era digital com os sistemas técnicos educacionais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GADOTTI, M. Perspectivas atuais da educação. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

\_\_\_\_\_. Educar para um outro mundo possível – Publisher, 2007.

\_\_\_\_\_. Fórum Mundial de Educação: proposições para outro mundo possível. São Paulo, Loyola, 2009.

\_\_\_\_\_. História das Idéias Pedagógicas – São Paulo: Ática, 2004.

DURKHEIM, E. A Evolução pedagógica; trad. Magne B. Porto Alegre. A. Médicas, 1995.

OLIVEIRA, Martha Kohl de. Vygotsky: aprendizado e desenvolvimento. Um processo sócio-histórico São Paulo: Scipione, 1997.

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. História da Educação – São Paulo: Moderna, 1996.

LIBÂNEO, José Carlos. Pedagogia e Pedagogos, para quê? – São Paulo: Cortez, 2002.

MALHOTRA, N. Introdução à Pesquisa de Marketing – São Paulo: Prent-Hall, 2006.

SACRAMENTO, H. e FERREIRA, Bessa. O educador e a linguagem: interação e aprendizado Uma publicação do Centro de Ciências de Educação e Humanidades – CCEH Universidade Católica de Brasília – UCB. Volume I - Número 2 - Novembro 2004 - ISSN 1807-538X.

SARAMAGO, J. Claraboia. São Paulo: Companhia das letras. 2012.

NASSIF, Vânia Et AL, A Universidade Desenvolve Competências Empreendedoras? Um Mapeamento das Práticas de Ensino Numa Universidade Brasileira. Artigo EnePQ, 2012.

MULLER, Claudia Cristina. EAD nas Organizações – Curitiba: IESDE, 2009.

**Anais do  
IV Seminário Eniac 2012  
IV Encontro Da Engenharia Do Conhecimento Eniac  
IV Encontro De Iniciação Científica Eniac**

## **O ENSINO DA LÍNGUA INGLESA NO PÓS-MÉTODO PARA NATIVOS E IMIGRANTES**

### *THE TEACHING OF THE ENGLISH LANGUAGE IN POST- METHOD TO NATIVES AND IMMIGRANTS*

---

**SANCHES, Maria de Fátima Gomes**

Professora de inglês – Faculdade e Colégio Eniac – Especialista em Língua Inglesa  
Universidade Ibero Americana – Líder de Intérpretes na Liber. E-mail:  
[Sanches\\_fatimateacher@yahoo.com.br](mailto:Sanches_fatimateacher@yahoo.com.br).

---

#### **RESUMO**

Esta investigação se debruça sobre as atividades de um período em andamento: o pós-método, período em que estamos inseridos, para melhora do ensino de uma segunda língua, neste caso a língua inglesa, para nativos e imigrantes digitais. Afirma-se que o aluno desenvolverá as quatro habilidades: ouvir, falar, ler e escrever, sem desconsiderar as diferentes habilidades e capacidades de cada aluno. A busca de estratégias de ensino e prática da língua estrangeira e conseqüentemente

de melhores resultados no aprendizado dos alunos.

#### **INTRODUÇÃO**

Nos últimos tempos, o cenário mundial vem passando por mudanças econômicas, sociais e culturais em decorrência da globalização, da economia e das evoluções tecnológicas. Após a II Guerra Mundial, o ensino de Inglês ganhou importância de dimensões gigantescas no contexto

mundial, a partir do momento em que se tornou cada vez mais necessário o domínio dessa língua, de modo que lhe permitisse comunicar-se naturalmente na língua estrangeira, através da fala e da escrita. Oliveira (199a, p.33) salienta que “a aprendizagem desperta processos internos de desenvolvimento que somente podem ocorrer quando o indivíduo interage com outras pessoas”.

A obsessão por métodos de ensino de línguas estrangeiras atingiu seu nível mais elevado na metade do século XX (LEFFA, 1998, 2001; CELCE-MURCIA, 2001B; RICHARDS & RODGERS, 1986 E 2001). Durante esse período de tempo vários métodos foram desenvolvidos ou, em alguns casos, modificados ou aperfeiçoados a partir de outros já existentes (Cf. BROWN, 2001; RICHARDS & RODGERS, 2001; LARSEN-FREEMAN, 2003).

## 1 . ESTILOS E MÉTODOS DE APRENDIZAGEM

Entre os mais conhecidos é possível citar o Método Áudio-lingual, o Método Silencioso, a Sugestologia, o Resposta Física Total e o Método Comunicativo, também chamado, convenientemente, por alguns autores, de Abordagem Comunicativa (ALMEIDA FILHO, 1993, CELCE-MURCIA, 2001b). Tais métodos foram motivados e influenciados, em grande parte, por teorias advindas da Linguística, da psicologia, principalmente da Psicologia da Educação e, em menor proporção, da Sociologia e da Sociolinguística,

entre outras ciências e disciplinas. Dessa forma, conforme novas concepções e teorias surgiam nessas disciplinas, os métodos a serem analisados e criticados por novas perspectivas. Um exemplo claro a ser citado é o método Audiolingual. Fortemente fundamentado na psicologia behaviorista e na linguística estrutural, conforme essas correntes psicológicas e linguísticas eram questionadas, o método sofria conseqüentemente amplas e ferozes críticas. Em outras palavras, as influências da psicologia e da linguística sobre os métodos de ensino estimulavam críticas, adaptações, reformulações e o desenvolvimento de novas metodologias (MÁRCIO LUIZ, 2004).

Mas, considerando o momento atual o qual chamamos de Pós-Método, podemos questionar: Por que nossos alunos são “viciados” em mensagens, jogos, músicas, tecnologia em geral e não conseguem se concentrar nas aulas?

Talvez a resposta não seja tão simples quanto pareça. Será que suas atividades cognitivas também mudaram? Eles realmente aprendem de maneira diferente se comparados a outras gerações de alunos?

Qualquer novidade tecnológica na mão deles é rapidamente dominada e usada. Mark Prensky tem uma explicação para essas perguntas: segundo ele, os alunos que já cresceram na era tecnológica são chamados de nativos digitais. Eles passaram suas vidas inteiras em contato com computadores,

videogames, músicas digitais, brinquedos, Internet, Twitter, Facebook, etc. Dr. Bruce D. Berry da Baylor College of medicine disse que diferentes tipos de experiências levam a diferentes estruturas do cérebro. Segundo ele os cérebros de nossos alunos têm mudado fisicamente e são diferentes dos nossos, como resultado de como cresceram e se desenvolveram. Verdade ou não, o que podemos dizer com certeza é que eles mudaram na maneira de pensar e aprender.

São chamados nativos digitais todos os que nasceram na era digital e que dominam a linguagem digital. São chamados de imigrantes digitais todos os que precisaram aprender a usar as ferramentas digitais. Necessário se faz salientar que dependendo da sala de aula podemos ter tanto alunos nativos digitais quanto alunos imigrantes digitais e que o professor também pode ser nativo ou imigrante. Sendo assim, como ensinar outro idioma para um público tão diferente?

Segundo Howard Hendricks:

A ideia nessa lei é a de que, antes de ser professor, sou um aprendiz, um “estudante” ensinando estudantes. Estou dando continuidade ao processo de aprendizagem. “Precisamos adotar a atitude de que ainda não chegamos lá. Quem aplica esse princípio didático na prática está sempre se perguntando: Como posso melhorar meu ensino?” Encaremos esse fato da seguinte maneira: enquanto estivermos vivos estaremos aprendendo; e enquanto estivermos aprendendo estaremos vivos.

## 2. DESENVOLVIMENTO: MÉTODOS E MODOS

A palavra método vem do grego *méthodos*, uma palavra composta por *meta*, que denota sucessão, ordenação e *hodós*, que significa via, caminho. Partindo dessa etimologia, é possível afirmar que o conceito de método está relacionado a um caminho que, seguido de forma ordenada, visa chegar a certos objetivos, fins, resultados, conceitos, etc.

Para os professores se faz necessário estar bem informados sobre pontos fracos e fortes de cada método e decidirem quando usá-los ou não, dependendo da classe e dos alunos de cada sala conforme Brown (2001).

### 2.1. Método Audiolingual

Na opinião de Richards and Rodgers (2001) o método audiolingual apresenta oportunidades para que os alunos pratiquem estruturas pré-selecionadas com exercícios em sala. Há preocupação com a pronúncia e estruturas gramaticais. Os “drills”, treinamento auditivo com repetição simultânea, são largamente utilizados. Não é permitida a tradução e os alunos precisam memorizar estruturas. O professor controla os alunos prevenindo qualquer tipo de conflitos com a teoria.

### 2.2. Método Comunicativo

O método comunicativo é dialogado. Como aponta Richards and Rodgers (2001), os diálogos são usados

para guiar os alunos ao aprendizado da comunicação. Pode-se usar os “drills”, mas não tão frequentes como no audiolingual. Todos os diálogos são contextualizados para que os alunos tenham uma compreensão maior do que está aprendendo. A linguagem é criada individualmente pelo aluno sem levar em consideração a pronúncia. O professor não tem o controle exatamente da linguagem que o aluno está usando.

[...] O ensino comunicativo trouxe conceitos de ensinar e aprender línguas calcados na interação e negociação de sentidos em torno de assuntos ou temas de relevância e interesse dos aprendizes assim como a subscrição de um certo conceito de linguagem como ação social e não mais como um conjunto de blocos linguísticos bem descritos por métodos científicos rigorosos. O professor de língua estrangeira deve, portanto, ter a preocupação constante de oferecer um ambiente favorável para o desenvolvimento das habilidades de compreensão/produção oral e compreensão/produção escrita por meio de diferentes atividades. Seu papel é facilitar os caminhos que conduzem à aprendizagem da língua em estudo, fornecendo instrumentos necessários para que discentes atinjam com sucesso os resultados desejados. (FILHO, Almeida, 2001).

### 2.3. Método direto

Não há teoria para esse processo de aprendizagem segundo Richards and Rodgers (2001). Aqui os alunos são pressionados a usar a linguagem corretamente. A gramática é aprendida por suposição, não há escrita e nem

palavras soltas. A correção da pronúncia e da gramática é enfatizada. Não há livro e sim planos de aulas. O professor organiza materiais para promover a comunicação. O modelo é dos alunos, eles precisam interagir fazendo perguntas e criando respostas.

### 2.4. Método Gramática / Tradução

O foco principal é a leitura e escrita e não a fala na opinião de Richards and Rodgers (2001). É importante a tradução e memorização de regras gramaticais. As palavras do vocabulário são traduzidas e memorizadas. E o aluno é passivo. O professor enfatiza a aplicação das regras gramaticais para que se faça a tradução das sentenças.

### 2.5. Abordagem Natural

Nesta abordagem Richards and Rodgers (2001) diz que há uma teoria gramatical, aprendida de forma natural. O aluno precisa estar consciente monitorando e corrigindo a sua fala. A estrutura e o vocabulário são enfatizados e o professor usa mímicas, gestos, gravuras e atividades comunicativas. O professor decide quando o aluno está pronto para falar.

[...] a ordem natural, previsível, em que adquirimos as regras da língua materna também é seguida na aquisição da Segunda Língua. Essa ordem natural parece não ser determinada pela simplicidade da regra que está sendo adquirida e parece não corresponder a ordem

em que as regras gramaticais são ensinadas em aulas de línguas. Dos estudos feitos em inglês (como a língua materna) e em russo e espanhol (como língua estrangeira) deduz-se que a hipótese baseada na ordem natural de aquisição de uma língua é válida, e razoavelmente um fenômeno universal. (KRASNEN, 1982).

## 2.6. Modo silencioso

O autor Richards and Rodgers (2001) diz que o modo silencioso é baseado mais na aprendizagem cognitiva do que em argumentos afetivos. O professor é a autoridade na aula e o aluno é passivo. Geralmente o professor controla a situação e o aluno é submisso. Há uma apresentação rápida, o professor pode corrigir o aluno e ajudá-lo, mas a característica do modo silencioso é deixar que os alunos descubram por si mesmos os fatos e princípios. O material é usado para introduzir vocabulário, verbos e sintaxe. O aluno percebe por si mesmo enquanto o professor faz mímicas e gestos, porém não tem proximidade com o aluno.

## 3.2 Sugestologia

Neste processo de aprendizagem de acordo com Brown (2001) os alunos precisam deixar suas mentes relaxadas além de analisarem a gramática e usarem seus cadernos para anotarem algo importante. Nele não há material e o professor tenta ser uma espécie de conselheiro. Os grupos são pequenos e os alunos são vistos como clientes.

A tradução, memorização e regras gramaticais são aceitas. Acredita-se que o cérebro humano pode processar grandes quantidades de materiais desde que em condições corretas de aprendizado. A música é muito usada para que os alunos relaxem. Ensino tradicional no que se refere a vocabulário e gramática. A ansiedade é negativa, o professor é autoridade e o aluno passivo submisso totalmente ao método.

## 3. RESPOSTA TOTAL FÍSICA (BROWN, 2001)

A teoria é estrutural, o aluno precisa ouvir antes de falar e não há ansiedade. O diálogo entre os aprendizes é transcrito para fixar a linguagem formal. Os alunos se tornam independentes e buscam a proficiência oral. Segundo Brown (2001), qualquer pessoa que faça um breve estudo histórico sobre o ensino de línguas estrangeiras perceberá facilmente que a busca por um método perfeito foi durante muito tempo uma obsessão.

[...] o conhecimento de vários métodos (não a ausência deles) deve conduzir a uma prática coerente e plural no ensino de uma língua, onde grande variedade de atividades possa ser empregada de forma a facilitar, acelerar ou otimizar o processo de ensino. (BROWN, 2001)

Para Prabhu (1992) o uso de qualquer método depende de um contexto, ou seja, antes de decidir qual método usar, o professor precisa fazer as seguintes perguntas: Para quem vou

ensinar? – quais as circunstâncias? Quais são os objetivos dos alunos? – Muitas vezes um método é bom para alguns alunos e não é tão eficiente para outros. Em outras salas se faz necessária mais motivação para que o grupo mostre interesse em suas atividades. Não é o método que é mais importante, mas como desenvolver cada atividade indo ao encontro das necessidades de cada aluno.

Prabhu (1992) também não diz para que se descarte algum método, mas sim para que se adotem diferentes métodos para diferentes contextos. Quando algum método considerado bom é implantado, pode-se perceber que com o tempo alguns professores usam tal método mecanicamente, o que não é aconselhável. Faz-se necessário o uso do senso de identificação de cada grupo e entendimento do que é necessário para cada um.

Considerando o momento atual chamado de Pós-método, não podemos esquecer-nos dos nativos digitais os quais, segundo Prensky (2001), estão tão habituados a receber informações com uma velocidade espantosa que não demonstram interesse nas aulas de inglês. Os nativos digitais preferem jogos a trabalho sério, preferem baixar músicas ou enviar mensagens a prestar atenção quando o professor está explicando algo novo. Então, observamos que é muito mais interessante usar tecnologia do que assistir a uma aula onde o aluno só ouve ou observa o professor. Eles preferem atividades múltiplas e gostam de processos paralelos. Os nativos digitais acham que o aprendizado deveria ser

mais divertido e interessante, mas não conseguem se concentrar durante muito tempo em somente um assunto. Por outro lado, Prensky (2001), descreve os imigrantes digitais como pessoas que tem “sotaque” no novo idioma, o idioma tecnológico. Os imigrantes são pessoas que cresceram sem tecnologia e que precisaram aprender a usá-las, mas que preferem imprimir algo para ler a ler um texto no monitor de seu computador; preferem ler um manual de instrução a assumirem que o programa por si só nos ensina como usá-lo. São pessoas com um pé no passado e um no presente. Os quais aprenderam passo a passo e devagar, uma informação de cada vez. Os imigrantes digitais acham que o aprendizado não deveria ser divertido, mas conseguem concentrar-se por mais tempo em somente um assunto.

As abordagens de John Milton Gregory (1886) que viveu no século XVII (1822/1898) foi um líder educativo e deixou ideias revolucionárias acerca da aprendizagem que concluem esta investigação.

#### 4. CONCLUSÃO

A tarefa do professor é despertar a mente do aluno, é estimular ideias, através do exemplo, da simpatia pessoa, e de todos os meios que puder utilizar para acordar a inteligência. O maior dos mestres disse há dois mil anos que “a semente é a palavra”. O verdadeiro professor é aquele que revolve a terra e planta a semente.

É preciso conversar com os alunos e conhecer as suas necessidades

para saber qual o objetivo do seu curso de inglês. Cada aluno que vai aprender um novo idioma apresenta características específicas que devem ser consideradas e respeitadas, tanto para nativos quanto para imigrantes digitais.

A habilidade para modificar e construir a aula é do professor, mas ele precisa conhecer a realidade de cada aluno para atingí-lo usando diferentes estratégias e métodos. Conhecendo os métodos, as tecnologias, e utilizando ferramentas que ajudem o aluno no seu aprendizado, o professor despertará a inteligência para os idiomas adormecida em cada um.

No pós-método, o professor tomado de conhecimento e conhecedor da realidade de cada aluno, deve criar possibilidades de aprendizagem e não alunos passivos que recebem muitas informações, mas não sabem o que fazer com elas. Há diversas abordagens, os alunos encontram sentido para suas aulas de inglês e tornam-se participantes ativos no processo, o professor cria oportunidades e usa tecnologias disponíveis para que os alunos aumentem suas possibilidades potencializando o aprendizado de acordo com suas necessidades e melhorando sua comunicação.

## BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA Filho, J. C. P. Dimensões comunicativas no Ensino de Línguas. Campinas, Pontes, 1993.  
ALMEIDA Filho, José Carlos Paes de. Linguística aplicada – Ensino de línguas e

comunicação. 2ed. Campinas: Pontes e ArteLíngua, 2007.

BROWN H. D. and Wesley, Addison. Teaching by Principles. White Plains, NY: LONGMAN, 2001.

CELCE-MURCIA, M. Teaching English as a Second or Foreign Language. Third Edition. London, Heinle Heinle – Thomson Learning, 2001.

DAVIES, Paul and Pearse, Eric. Success in English Teaching. New York, USA: OXFORD, 2000.

GREGORY, John Milton. As sete leis do ensino. Boston MA: Congregação da Escola Dominical e Sociedade Publishing; 1886.

GREGORY, John Milton. Ensinando para transformar vidas. Ed Betania 1ª. Ed. Belo Horizonte MG. 1991

GUIMARÃES, R. Teaching Light Teaching Better. São Paulo: SENAC, 1997.

KUMARAVADIVELU, B. Toward a Postmethod Pedagogy. TESOL Quarterly. Vol. 35, No. 4. 2001.

PRABHU, N. S. There is no best method Why? TESOL Quarterly, V. 24, 1994.

PRENSKY, Marc. Digital Natives, Digital Immigrants. On the Horizon, NCB University Press, Vol. 9 No. 5, October 2001.

RICHARDS, J. C. and Rodgers, T. S. Approaches and methods in Language Teaching. NY, USA: CAMBRIDGE, 2001.

ALMEIDA Filho, J. C. P. Dimensões Comunicativas no Ensino de Línguas. Campinas, Pontes, 1993.

KRASHEN, S. D. Principle and Practice in Second Language Acquisition. Oxford: Pergamon Press, 1982.

**Anais do  
IV Seminário Eniac 2012  
IV Encontro Da Engenharia Do Conhecimento Eniac  
IV Encontro De Iniciação Científica Eniac**

## **OS PARAMETROS CURRICULARES NACIONAIS E O ENSINO DE LÍNGUA INGLESA: SINTONIA ENTRE TEORIA E A PRÁTICA**

*THE PARAMETERS NATIONAL CURRICULA AND THE TEACHING OF ENGLISH: HARMONY BETWEEN THE THEORY AND PRACTICE*

---

**Liliana Covino**

Liliana Covino é Mestre, Professora do Curso de Letras Inglês/Português da Faculdade ENIAC São Paulo. Leciona a disciplina de Prática de Ensino de Língua Inglesa e Estágio Supervisionado.

---

### **INTRODUÇÃO**

Um dos objetivos principais deste artigo é demonstrar como o ensino de inglês é colocado em prática, e como o seu embasamento teórico é estudado durante os semestres do curso para que os futuros profissionais sintam-se seguros no exercício da profissão.

Esta prática está apoiada nos PCNs (Parâmetros Curriculares Nacionais)

por se tratarem de orientações gerais a respeito do básico a ser ensinado e aprendido no ensino fundamental e médio, elaboradas pelo próprio Ministério da Educação (MEC) do país. Mas como se desenvolvem os PCNs? Vale a pena fazer uma breve retomada para melhor se entender processo.

A educação, no século XVIII, estava baseada no "modelo cartesiano" que se apoiava nas idéias do filósofo

francês René Descartes, estabelecendo paradigmas para as diversas áreas do conhecimento e da vida humana. Acreditava-se que, se a natureza e o ser humano fossem divididos e estudados em pequenas partes, finalmente se entenderia o todo. Assim o conhecimento foi dividido em diversas disciplinas, estudadas separadamente. A formação de especialistas em cada uma das disciplinas favorecia estudos aprofundados e levava a descobertas que propiciaram condições para que muitos mistérios relacionados a fenômenos do universo, da matéria, da vida humana e dos seres vivos pudessem ser desvendados.

Apesar de colaborar com as descobertas e o progresso científico e tecnológico ocorridos no decorrer dos séculos, este modelo científico trouxe inúmeros inconvenientes, pois houve uma superespecialização, fazendo com que os estudiosos tivessem conhecimentos limitados sobre apenas um determinado assunto, uma vez que o fenômeno a ser estudado era isolado do todo.

## 1. TRANSFORMANDO INFORMAÇÕES EM CONHECIMENTO

Para Morin (2000, p. 37) o conhecimento das informações ou dados isolados não fazem nenhum sentido, pois “a era planetária necessita situar tudo no contexto e no complexo planetário”. O autor exemplifica como o significado da palavra “amor” adquire significados diferentes em cada contexto no qual é enunciado. Ele, ainda esclarece que o global (as relações entre o todo e as partes).

[...] é mais que o contexto, é o conjunto das diversas partes ligadas a ele de modo inter-retroativo ou organizacional. Dessa maneira, uma sociedade é mais que um contexto: é o todo organizador de que fazemos parte. O planeta Terra é mais do que um contexto: é o todo ao mesmo tempo organizador e desorganizador de que fazemos parte. O todo tem qualidades ou propriedades que não são encontradas nas partes, se estas estiverem isoladas uma das outras, e certas qualidades ou propriedades das partes podem ser inibidas pelas restrições provenientes do todo (MORIN, 2000:37).

Além do mais, acrescenta que o cidadão do novo milênio tem um sério problema, pois, somente por meio de uma reforma do pensamento ele conseguirá articular e organizar os conhecimentos como:

Reconhecer e conhecer os problemas do mundo; perceber e conceber a relação todo/partes. Para isso, a educação não pode apresentar os saberes desunidos, divididos, compartimentados, pois as “realidades ou problemas se apresentam cada vez mais multidisciplinares, transversais, multidimensionais, transnacionais, globais e planetários” (MORIN, 2000:36).

Porém, no século XVII, esta separação do conhecimento em disciplinas foi a mais adequada e aplicada na educação. Dessa maneira, as escolas passaram a dividir as aulas em momentos: um para desenvolver a mente, outro para aprender os conteúdos e outro momento para movimentar o corpo. Acreditava-se que, reduzindo a realidade em partes mais simples, a compreensão destas levaria à compreensão de sua totalidade. Os

educadores apresentavam aos alunos o conteúdo de uma maneira distanciada da realidade concreta, separando o sujeito do objeto de conhecimento, fazendo com que a educação formal se distanciasse das reais necessidades, dos interesses e dos desejos dos educandos.

Araujo (2003:16) assinala que:

[...] desta forma, o aluno acaba deixando de ser considerado um ser complexo, que possui uma história de vida, traz conhecimentos específicos, possui desejos e emoções, e passa a ser conhecido como uma pessoa que aprende ou não aprende o conteúdo, e faz isto ou aquilo na sala de aula. (ARAUJO, 2003:16).

Muitas vezes, passa a ser tratado como um número em algumas escolas. É considerado dentro de um padrão de normalidade, que professores não saibam nada da vida de seus alunos. O que eles pensam, o que sentem com relação ao idioma, o que sentem, como veem a escola etc. – é a "abstração levada à dimensão das relações humanas. Segundo Araujo (2003:18)", na medida em que os avanços científicos foram sendo produzidos ao longo do século XX, notou-se que os pressupostos das áreas disciplinares tradicionais não conseguiam explicar a complexidade dos fenômenos estudados. Por essa razão, foi necessária buscar a união de especialistas de diferentes áreas, complementando saberes até então fragmentados.

Para estudar o genoma humano, por exemplo, tem sido necessária a colaboração de especialistas das áreas das ciências físicas, biológicas e humanas, reunidos num trabalho integrado. Isso

mostra que as disciplinas isoladas, estruturadas a partir do paradigma cartesiano, não fazem mais sentido, pois não são suficientes para explicar os fenômenos da vida humana e da natureza em sua diversidade.

Embora o ensino tradicional, baseado no modelo cartesiano de explicar o mundo, já tenha perdido força teoricamente, no Brasil ele se encontra enraizado na prática dos professores. Vale apenas, então, entender melhor o ensino tradicional, pois talvez a sua compreensão o possibilite "ultrapassá-lo ou fazê-lo melhor" (MIZUKAMI, 1986: 8).

Mizukami (1986) investigou a caracterização do ensino tradicional, bem como as implicações decorrentes dele para a ação pedagógica do professor. Nessa abordagem, o homem é considerado como inserido num mundo que irá conhecer através de informações que lhe serão fornecidas e que se decidiu serem as mais importantes e úteis para ele. É um receptor passivo até que, repleto das informações necessárias, pode repeti-las a outros que ainda não as possuem, assim como pode ser eficiente em sua profissão, quando de posse dessas informações e conteúdos. O ser humano no início de sua vida é considerado uma espécie de tabula rasa, na qual são impressas, progressivamente, imagens e informações fornecidas pelo ambiente na opinião de alguns pensadores educadores (MIZUKAMI, 1986:8).

## 2. CONFRONTANDO MODELOS COM IDEIAS

O mundo é externo ao indivíduo, como esclarece Mizukami (1986:9), o

indivíduo vai, gradativamente, ampliando sua compreensão do mundo na medida em que se confrontam os modelos com os ideais. As aquisições científicas e tecnológicas, o exercício do raciocínio e as demonstrações na prática das teorias elaboradas através dos séculos comprovam que o aprendizado se dá nessa confluência conforme (MIZUKAMI, 1986):

Este tipo de ensino tem como objetivo perpetuar os valores apregoados pela sociedade e sua cultura. Também visa à produção de pessoas eficientes que consigam impulsionar a sociedade em direção a um maior domínio sobre a natureza, ampliando e aprofundando as áreas de conhecimento. Assim, os programas de ensino estão baseados nos níveis culturais que devem ser adquiridos pelos alunos em cada série. Caso o aluno não atinja o mínimo cultural exigido, ele é reprovado e o diploma passa a ser visto como um “instrumento de hierarquização dos indivíduos num contexto social”(MIZUKAMI, 1986:10).

Sobre o aspecto social, Mizukami (1986:10) explica que a sobrevivência, das gerações mais novas e das sociedades, se encontra vinculada às experiências e aquisições das gerações adultas. A autora ainda afirma que esta abordagem possui uma visão individualista do processo educacional e, portanto, não possibilita trabalhos de cooperação “nos quais o futuro cidadão possa experienciar a convergência de esforços”.

O conhecimento é cumulativo e adquirido pelo indivíduo por meio de transmissão, ou seja, o ser humano deve ser capaz de incorporar informações sobre o mundo. Para facilitar essa incorporação, há uma decomposição da realidade, que,

às vezes, leva a uma organização de um ensino dedutivo. Somente os resultados são apresentados aos alunos para que sejam armazenados, desconsiderando-se o processo. Desta forma, o sujeito (aluno) não tem participação ativa na elaboração e na aquisição do conhecimento; compete a ele memorizar definições, enunciados de leis, sínteses e resumos que lhe são fornecidos pelo professor.

Segundo Freire (1987:58), neste caso, tem-se uma concepção “bancária” da educação, pois [...] a única margem de ação que se oferece aos educandos é a de receberem os depósitos, guardá-los e arquivá-los [...] e, portanto não há criatividade, não há transformação, não há saber. Só existe saber na invenção, na reinvenção na busca inquieta, impaciente, permanente, que os homens fazem no mundo, com oponente e como os outros. A educação é entendida, portanto, como um produto e durante o período em que o aluno frequenta a escola, é confrontado com modelos que devem ser seguidos porque poderão ser úteis no futuro. Estes modelos já estão pré-estabelecidos através de ideias selecionadas e organizadas logicamente e, por isso, não existe a necessidade de se considerar o processo de aprendizagem na educação.

A escola, então, “é o local onde se realiza a educação, a qual se restringe, em sua maior parte, a um processo de transmissão de informações em sala de aula e funciona como uma agência sistematizadora de uma cultura complexa”. (MIZUKAMI, 1986:12)

A relação social estabelecida é vertical, do alto para baixo, partindo do professor para o aluno. Cabe ao professor decidir tudo:

metodologia, conteúdo, avaliação, forma de interação na aula, etc. Ele também deve conduzir e informar seus alunos quanto aos objetivos escolhidos pela escola ou sociedade em que vive. O professor exerce, então, o papel de mediador entre cada aluno e os modelos culturais, e uma vez que as tarefas a serem executadas pelos alunos exigem participação individual, as possibilidades de trabalho em pares ou grupos são reduzidas.

Para este tipo de abordagem, a aprendizagem consiste em aquisição de informações e demonstrações transmitidas pelo professor, que é o modelo pedagógico. Vale ressaltar um aspecto positivo desta abordagem: quando o professor domina o conteúdo e ministra uma aula expositiva de qualidade, o conhecimento é realmente transmitido e o aluno é poupado de horas de pesquisas desnecessárias. Porém, são formadas reações estereotipadas, de automatismos – hábitos –frequentemente isolados uns dos outros e aplicáveis somente às situações semelhantes em que foram adquiridos. Assim, o aluno que adquiriu o hábito – ou que “aprendeu” – tem apenas uma compreensão parcial, e dificilmente conseguirá transferir seus conhecimentos.

Este tipo de ensino dedica-se mais com a variedade e a quantidade de conceitos do que com a formação do pensamento reflexivo e crítico, existindo uma preocupação com a sistematização dos conhecimentos apresentados de forma acabada. As tarefas são padronizadas para se obter a fixação do conteúdo, recorre-se à rotina nos procedimentos didáticos.

### 3. A METODOLOGIA DA ABORDAGEM

A metodologia, nesta abordagem, baseia-se nas aulas expositivas onde o professor traz o conteúdo pronto e o aluno limita-se a escutá-lo, passivamente. O ponto fundamental desse processo será o produto da aprendizagem. Se o aluno reproduzir automaticamente o conteúdo apresentado pelo professor, isso indicará que houve aprendizagem. O aluno limita-se a ouvir o professor e somente iniciará seu trabalho intelectual após a sua explicação, realizando os exercícios propostos (de repetição, aplicação e recapitulação). O professor, então, prossegue com a matéria “nova” e somente uma avaliação posterior mostrará se houve compreensão ou não.

Todos os alunos são tratados igualmente: o material didático e o ritmo de trabalho são os mesmos e, como só há espaço para a fala do professor, dificilmente saberá se algum aluno está necessitando de explicações adicionais. Quanto à avaliação, ela mede a quantidade e a exatidão de informações que o aluno consegue reproduzir. Conforme Mizukami (1986:17), “as notas funcionam, na sociedade, como níveis de aquisição do patrimônio cultural” por ela acumulado.

Embora muitas abordagens tenham surgido ao longo do século XX, nenhuma delas conseguiu sobrepor à abordagem tradicional na prática docente até os dias de hoje. Embora, não seja objetivo deste trabalho fazer um estudo aprofundado sobre as diversas abordagens de ensino, vale a pena fazer uma breve retomada a respeito das mais importantes para situar o leitor.

### 3.1 Abordagem Comportamentalista

Skinner pode ser considerado o representante desta abordagem que acredita que o homem é uma consequência das influências ou forças existentes no meio ambiente. “O conhecimento é uma ‘descoberta’ e esta é nova para o indivíduo que a faz. Mas, o que foi descoberto, já se encontrava na realidade anterior” (MIZUKAMI, 1986:19). Os comportamentalistas afirmam que certos acontecimentos se relacionam sucessivamente e consideram o conhecimento como resultado direto da experiência. Assim, a educação se preocupa em transmitir conhecimentos, comportamentos éticos, práticas sociais, habilidades consideradas básicas para a manipulação e controle do mundo/ambiente.

“O sistema educativo tem como finalidade básica promover mudanças nos indivíduos, mudanças estas desejáveis e relativamente permanentes, às quais implicam tanto a aquisição de novos comportamentos quanto à modificação dos já existentes” (MIZUKAMI, 1986:28). Desta forma, ensinam-se padrões de comportamento por meio de treinamento, que envolve um conjunto de técnicas diretamente aplicáveis em situações de sala de aula. Como consequência, o que não é programado como conteúdo, não é desejável e, é evitado.

Nesta abordagem, a ênfase está no produto obtido, assim como na abordagem tradicional, desta vez, porém, não em uma prática cristalizada através dos tempos,

mas em resultados das experiências obtidas com o planejamento de contingências de reforço. Outro aspecto que diferencia esta abordagem da tradicional é a ênfase dada ao individual, embora seja apenas para se alcançar os comportamentos a que a disciplina ou o professor considerarem desejáveis. A avaliação é feita pelo professor e, ocorre no final do processo com o objetivo de verificar se os alunos adquiriram os comportamentos desejados.

### 3.2 Abordagem humanista

Conforme explica Mizukami, (1986), nesta abordagem, há uma ênfase no “eu”, que inclui todas as percepções que o indivíduo tem da sua própria experiência, ou seja, uma das condições prioritárias para o desenvolvimento do indivíduo é o ambiente. O enfoque predominante desta teoria no Brasil é o de Carl Rogers. “Esta abordagem dá ênfase a relações interpessoais e ao crescimento que delas resulta, centrado no desenvolvimento da personalidade, do indivíduo, em seus processos de construção e organização pessoal da realidade, e em sua capacidade de atuar, como uma pessoa integrada” (MIZUKAMI, 1986: 38). Sendo assim, o ensino será centrado no aluno. Mizukami (1986:45) acrescenta que “tudo o que estiver a serviço do crescimento pessoal, interpessoal ou intergrupal é educação”.

A escola, por sua vez, deve possibilitar a autonomia do aluno, respeitando-o, oferecendo condições para que ele se desenvolva. Como o ensino está centrado no ser humano, há que se descobrir meios ou técnicas de dirigir a

pessoa à sua própria existência para que, desta forma, ela possa estruturar-se e agir. A competência básica do professor consiste, unicamente, na habilidade de compreender-se e compreender ao outro, assumindo a função de facilitador.

O aluno deve ser compreendido como um ser que se auto desenvolve e cujo processo de aprendizagem deve ser facilitado. Assim, não é possível determinar técnicas ou métodos para ensinar. Também, cabe ao aluno, assumir a responsabilidade de controlar sua própria aprendizagem, definindo e aplicando os critérios para avaliar se está atingindo os objetivos que pretende. Portanto, nessa abordagem, opta-se pela auto avaliação.

### 3.3 Abordagem cognitivista

Mizukami (1986:59) explica que as teorias cognitivistas se preocupam em estudar os “processos centrais” do indivíduo, os quais são dificilmente observáveis, como: organização do conhecimento, processamento de informações, estilos de pensamento, comportamentos relativos à tomada de decisões, etc. Além disso, estudam cientificamente a aprendizagem como sendo mais que um produto do meio ambiente, das pessoas ou de fatores externos aos alunos.

Mesmo que se note uma preocupação com as relações sociais, a ênfase é dada na capacidade do aluno de integrar informações e processá-las. Este tipo de abordagem é interacionista, já que o conhecimento é produto da interação entre o sujeito e objeto, sem ênfase em nenhum deles, ou seja, ambos possuem o mesmo

grau de importância. A inteligência constrói-se a partir da troca do organismo com o meio, por meio das ações do indivíduo.

Dentre os maiores teóricos nessa perspectiva encontra-se Piaget que descreve o desenvolvimento do ser humano ao passar por fases que se inter-relacionam e se sucedem até que atinjam estágios da inteligência caracterizados por maior mobilidade e estabilidade. O conhecimento é considerado como uma construção contínua, pois ao passar pelas fases vão se formando novas estruturas que não existiam anteriormente no indivíduo. Mizukami aponta que:

O processo educacional tem um papel importante ao provocar situações desequilibradoras para os alunos (desequilibradoras adequadas aos níveis em que os alunos se encontram), de forma que seja possível a construção progressiva das noções e operações, ao mesmo tempo em que a criança vive intensamente cada etapa de seu desenvolvimento (MIZUKAMI, 1986:70).

Assim, o objetivo da educação não consiste em seguir modelos ou transmitir verdades, informações, demonstrações, mas sim em ensinar o aluno a aprender, por si próprio, a conquistar essas verdades. A cooperação possui importante papel na abordagem, e não poderia existir na escola uma atividade intelectual baseada em ações. “Há investigações e pesquisas espontâneas, além de uma livre cooperação dos alunos entre si e não apenas entre professor e alunos” (MIZUKAMI, 1986:73).

O ensino compatível com esta teoria tem que admitir o erro, basear-se na

pesquisa e na investigação, na solução de problemas por parte do aluno, no trabalho em grupos e na liberdade de ação. A aprendizagem verdadeira dá-se no exercício operacional da inteligência. Como consequência, a avaliação deve ser apoiada em múltiplos critérios, considerando-se principalmente a assimilação e a aplicação em situações variadas.

### 3.4 Abordagem sociocultural

Nesta abordagem, destaca-se Paulo Freire, que considera o homem como sujeito da educação, “situado no tempo e no espaço, inserido num contexto sócio econômico, cultural e político, enfim, num contexto histórico” (MIZUKAMI, 1986:86). A elaboração e o desenvolvimento do conhecimento estão ligados ao processo de conscientização, onde o homem, ao refletir sobre sua realidade conscientiza-se e a modifica. Portanto, a educação se dá em um contexto, onde é fundamental que se supere a relação, opressor versus oprimido, na relação de ensino aprendizagem.

Essa superação exige condições tais como: reconhecer-se criticamente e solidarizar-se com o oprimido engajando-se na práxis libertadora, onde o diálogo exerce papel fundamental na percepção da realidade opressora. (MIZUKAMI, 1986:97). Deve haver, por parte do professor, uma preocupação com cada aluno, com o processo. Os alunos participam do processo de aprendizagem juntamente com o professor, onde o diálogo é essencial. Desse modo o processo de avaliação, consiste na auto avaliação e/ ou avaliação

mútua e permanente da prática educativa por professor e aluno. (MIZUKAMI, 1986:97).

Como já mencionado, o tipo de abordagem ainda praticado pela maioria dos professores no sistema educacional brasileiro é o tradicional. A atual legislação educacional brasileira já adotou medidas para a implementação de um novo sistema de ensino, porém as resistências a esta implementação são enormes, pois como afirma Araujo (2003:23), “tem sido muito difícil romper a estrutura disciplinar em todo o sistema educacional”.

O autor acredita que parte desta resistência é justificada pelos exames vestibulares. Estes se baseiam nas disciplinas tradicionais e, devido à forte seleção para o ingresso nas poucas vagas oferecidas nas universidades públicas e gratuitas, tais exames foram ficando cada vez mais fragmentados, especializados e exigentes em termos de quantidade de conteúdos. Na tentativa de auxiliar os professores a implementarem mudanças na sua prática docente, surgiram os PCNs, pois, frente às transformações científicas, econômicas, sociais e tecnológicas que estão acontecendo no mundo, não é mais possível uma educação tradicional.

Sabe-se que só consegue emprego quem tem uma boa formação escolar, pois estamos numa era marcada pela competição e pela excelência, quando a ciência e a tecnologia exigem dos jovens novas habilidades para ingressar no mundo do trabalho. Assim, o papel essencial da educação seria formar cidadãos com uma ampla visão ética, moral e social. Os conteúdos e o ensino das disciplinas exigiram adaptações, pois o conceito de

cidadania atual é diferente daquele de 2 mil anos atrás. Ocorre um problema que muitos não perceberam; o currículo, com tais conteúdos e disciplinas, exerce a função apenas de instruir os alunos e as alunas sobre os conhecimentos construídos historicamente pela humanidade. Não focam em formar eticamente o cidadão e a cidadã que vive nas sociedades contemporâneas (ARAUJO, 2003: 32).

Na edição especial da Revista Nova Escola (1998:4), o artigo “Parâmetros Curriculares Nacionais - Fáceis de entender” esclarece o papel desse documento como sendo “uma nova forma de educar alunos para o próximo milênio, aproximando o que se ensina na sala de aula do mundo tal como ele é nos dias de hoje”. Assim, os PCNs se prestam a orientar o planejamento escolar, as ações de reorganização de currículos e as reuniões com professores e pais . Eles não são obrigatórios, e como afirma o Ministro da Educação de 1998, Paulo Renato Souza, na apresentação dos PCNs:

Os Parâmetros Curriculares Nacionais foram elaborados procurando de um lado respeitar, as diversidades regionais, culturais, políticas existentes no país e, de outro, considerar a necessidade de construir referências nacionais comuns ao processo educativo em todas as regiões brasileiras. Com isso, pretende-se criar condições, nas escolas, que permitam aos nossos jovens ter acesso ao conjunto de conhecimentos socialmente elaborados e reconhecidos como necessários ao exercício da cidadania. (PCN, 1998:3).

Todos os aspectos citados nos levam a inferir que os cursos de graduação em letras devam ter estruturas flexíveis. Essa flexibilidade deveria facultar ao profissional opções para se formar em áreas de conhecimento para atuação no mercado de trabalho. Isso criaria mais oportunidades para o desenvolvimento de habilidades necessárias para se atingir a competência desejada no âmbito profissional. Desta forma, a escolha dos Parâmetros Curriculares Nacionais para dar embasamento teórico à prática docente dos futuros professores de Língua Inglesa seria justificável.

Com relação à péssima qualidade das aulas de Inglês ministradas nas escolas públicas, partem constantes questionamentos dos alunos que serão os futuros professores. As leituras dos relatórios finais de estágio abordam, ou denunciam a falta de preparo didático pedagógico desses profissionais.

#### 4. METODOLOGIA

Buscando compreender até que ponto a prática docente dos professores de Língua Inglesa na escola pública se aproxima do preconizado pelos PCNs, nesta pesquisa, foi solicitado aos alunos de 5° e 6° semestres do curso de Letras Inglês/Português que elaborasse relatórios de aprendizagem. Eles deveriam observar as aulas assistidas durante o período de estágio junto às escolas públicas e privadas de ensino fundamental da Grande São Paulo, no ano de 2005. A aplicação se deu em uma instituição de ensino Superior da Grande São Paulo, na disciplina de Prática de Ensino e Estágio Supervisionado

de Língua Inglesa. A partir da elaboração dos relatórios e sua análise se pretende compreender, explicar e especificar o fenômeno para responder a questão central da pesquisa.

Considerando-se o objetivo deste trabalho, a pesquisa qualitativa etnográfica configura-se como a abordagem mais adequada. A presente pesquisa foi feita no ambiente natural em que ocorrem as ações dos professores, que é o contexto da sala de aula e tem o pesquisador como principal instrumento. Além disso, esse tipo de pesquisa trabalha com valores, crenças, hábitos, atitudes, representações e se adequa a aprofundar a complexidade de fatos e processos particulares e específicos a indivíduos e grupos.

De acordo com Santos e Gamboa (2002, p. 43), o objetivo da pesquisa qualitativa é a compreensão ou interpretação do fenômeno social, com base nas perspectivas dos atores, por meio da participação em suas vidas. Seu propósito fundamental é a compreensão, explanação e especificação do fenômeno. Lüdke e André (1986) esclarecem que as escolhas e os métodos na etnografia se fazem de acordo com o problema e, de modo geral, desenvolvem-se em três etapas:

1º) exploração: seleção e definição de problemas, escolha do local de estudo e contatos para imersão no campo, além das primeiras observações para familiarização com o fenômeno; 2º) decisão: busca sistemática dos dados que o pesquisador selecionou como mais importantes para compreender e interpretar o problema; 3º) descoberta: explicação da realidade e desenvolvimento de teorias (Lüdke e André, 1986, p. 16).

O pesquisador, na pesquisa qualitativa, tenta compreender o significado que os outros dão às suas próprias ações segundo uma tarefa interpretativa. Isto é feito através da abordagem hermenêutica, ou seja, analisando cada ação dentro do contexto em que ela acontece:

[...] a compreensão de uma ação em particular requer a compreensão do significado-contexto no qual ela se dá e esta compreensão depende daquela ação particular. [...] o foco da pesquisa qualitativa é a experiência individual de situações, o senso comum, o processo diuturno de construção de significado, o como (SANTOS; GAMBOA, 2002:43).

Nesse sentido, a pesquisa levará em consideração as ações particulares referentes a cada contexto, ou seja, cada escola e seu respectivo professor com seu grupo de alunos, sabendo, no entanto, que a subjetividade na análise e interpretação dos resultados estará presente, como assim o permite a pesquisa qualitativa. Vale ressaltar que, subjetividade, neste contexto, deve ser entendida segundo a definição para a filosofia, na Língua Portuguesa de acordo com o dicionário HOUAISS (2010:2624) “realidade psíquica, emocional e cognitiva do ser humano, passível de manifestarem-se simultaneamente nos âmbitos individual e coletiva, e comprometida com a apropriação intelectual dos objetos externos”.

De acordo com Nunan (1992) todo o conhecimento é relativo, já que nele há um elemento subjetivo que o torna único cada contexto de pesquisa, cujos resultados não podem ser generalizados

para outras situações além daquelas em que os dados foram colhidos. Para isso, foi solicitado aos alunos-futuros professores que anotassem os seguintes itens em seus relatórios de observação:

- Tipo de escola: pública ou privada.
- Número de alunos em sala.
- Livro utilizado / material utilizado.
- Objetivo da aula.
- Habilidades desenvolvidas: oral / escrita / leitura / auditiva.
- Descrição detalhada da aula observada.
- Reflexão do aluno-futuro professor a respeito da abordagem de ensino, das técnicas, das atividades e qualquer outro aspecto relevante observado.

Finalmente, mais uma característica da pesquisa qualitativa etnográfica, que se ajusta ao objetivo deste trabalho, é relativa ao seu método:

[...] O indutivo partindo dos dados para a teoria, por definições que envolvem o processo e nele se concretizam, pela intuição e criatividade durante o processo da pesquisa. Por conceitos que se explicitam via propriedades e relações, pela síntese holística e análise comparativa e por uma amostra pequena escolhida seletivamente, o principal critério de pesquisa é a validade (SANTOS; GAMBOA, 2002, p.44, 45).

Sendo assim, argumenta-se que as conclusões na pesquisa etnográfica são subjetivas e muitos podem inadvertidamente considerá-la como sinônimo de pouco confiável. Para a

pesquisa etnográfica, neutralidade não existe, qualquer observação pode ser interpretada distintamente por diferentes pesquisadores. O ponto de vista e o próprio modo de enxergar o objeto analisado são permeados por conhecimentos, sentidos e julgamentos de valor inerentes a ideologias pessoais, que é a idiosincrasia daquele que olha (MENEZES DE SOUZA; GRIGOLETTO, 1993). Isso pode acontecer quando há envolvimento direto e proposital do pesquisador na tarefa de pesquisar. Sendo assim, não somente as metodologias de base interpretativa, como as etnográficas, podem resultar em interpretações subjetivas. Com a finalidade de estabelecer confiabilidade em pesquisa de características etnográficas, este estudo segue sugestões de Lincoln e Guba (1980), atendendo aos critérios de credibilidade, transferência, dependência e confirmação ao:

- Fazer documentação detalhada e extensa da prática em foco: todos os relatórios de observação de estágio de alunos utilizados foram guardados;
- Confirmar a análise através de referenciais teóricos existentes na bibliografia, visando fundamentar os argumentos;
- Ter um contato próximo com o contexto da pesquisa: a pesquisadora fez parte do contexto, acompanhando e orientando seus alunos – estagiários, envolvendo-se diretamente em todo o processo;

- Deixar os dados disponíveis para reexame aos interessados que o solicitarem: os dados foram devidamente arquivados e estão à disposição.

## 5. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Foram coletados dois relatórios de observação por aluno, perfazendo no total, 664 relatórios. Destes, 643 foram observações feitas em escolas públicas e 21, em escolas particulares. Para a presente pesquisa, reduziu-se, então, a amostra para 42 relatórios (Anexo 2), 50% referentes a instituições públicas e os restantes a instituições privadas. O critério que norteou essa redução foi a de equilíbrio entre as duas amostras (21 escolas públicas e 21 escolas privadas).

As escolas públicas têm, em média, salas com 35- 40 alunos. Nenhum desses alunos possui livros ou apostilas para acompanhar as aulas. Essas escolas também não dispõem de materiais como toca CD, vídeo cassete ou computador. As escolas particulares têm, em média, de 15 a 20 alunos por sala, utilizam livros, ou apostilas de cursinhos renomados ou elaborados pelo próprio professor; e a escola também dispõe de equipamentos como toca CD, vídeo cassete e computador para que o professor tenha as ferramentas necessárias em mãos para facilitar o processo de ensino-aprendizagem.

No caso das escolas públicas, o professor conta somente com giz e lousa para ministrar suas aulas. Isso, como se observa pelos relatos abaixo, faz com que

se passe muito tempo da aula com cópia de textos e exercícios, não sobrando tempo para atividades mais produtivas e relevantes que tenham a finalidade de desenvolver habilidades e competência comunicativa. Tal problema, inclusive, já está previsto no documento oficial (PCN), prevenindo o professor e sugerindo que ele desenvolva somente uma habilidade: a de leitura.

É importante considerar as condições da sala de aula da maioria das escolas brasileiras. Com relação ao tempo e ao espaço, geralmente a carga horária é reduzida, as classes são superlotadas. É comum as escolas colocarem nas salas de aula professores com escasso domínio técnico e habilidades orais. O material didático é reduzido ao giz, livro didático, entre outros cursos imaginados pela criatividade do professor. Assim, inviabilizar o ensino das quatro habilidades comunicativas fica difícil. O foco na leitura das Línguas Estrangeiras no país pode ser justificado em termos da função social e dos objetivos realizáveis, tendo em vista as condições existentes apontadas (PCN, 1998:20).

As observações apresentadas por Menezes (2003) apontam para uma justificativa conformista.

É surrealista que um documento do próprio MEC reafirme a má condição do ensino no país e que se acomode a essa situação adversa em vez de propor políticas de qualificação docente e de melhoria. [...] O texto dos PCN, deveria enfatizar a necessidade de se criarem condições para que a obrigatoriedade do ensino na LDB de 1996. As necessidades de mudança nas condições de seu ensino alteram

o contexto adverso gerado pela legislação anterior e fornece justificativas para a não realização do enunciado (MENEZES, 2003:3).

Isto demonstra que o ensino de idiomas no Brasil, ainda é visto como algo pouco relevante. Menezes, no mesmo artigo, chama a atenção para o fato de que o texto dos PCNs nega a importância das habilidades orais e de escrita. Deve-se conhecer uma Língua Estrangeira não só para ler documentos, mas também para interagir com falantes na modalidade oral ou escrita, em função da presença da internet e do contexto globalizado em que vivemos.

Além disso, a Constituição Federal do Brasil, no artigo 205, garante a educação como direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. Ter qualificação para o trabalho, no que se refere à Língua Estrangeira, inclui ter domínio das quatro habilidades e, como bem lembra Menezes (2003).

“Ao abrir os jornais, veremos nos classificados, a procura é por profissionais que falem a língua. Nunca vi um anúncio procura alguém que leia em inglês, mas que fale inglês. Isso pressupõe conhecer essa língua como língua viva e não como uma língua morta com seus textos escritos” (Menezes, 2003, p 4).

O próprio documento (PCN) reconhece essa colocação quando, na página 20, enumera as várias situações em que a Língua Estrangeira será

fundamental. Entre essas situações estão exemplos que demandarão as diversas habilidades: consulta a classificados, redação de currículos, entrevistas para emprego, compreender melhor filmes etc. Menezes (2003:5) demonstra que o documento apresenta uma série de contradições “que ora reconhecem e enfatizam a importância do ensino de línguas e ora criam barreiras para seu ensino efetivo”. De qualquer modo, com contradições ou não no documento, na sala de aula, o professor deve transformar os alunos em usuários competentes de uma Língua Estrangeira.

Nos relatórios analisados, percebe-se que nas descrições das aulas observadas, os professores estão, no máximo, ensinando algumas estruturas gramaticais e um vocabulário de uso cotidiano. Frases soltas, descontextualizadas, sem uso prático na vida real. As atividades elaboradas não desenvolveram nenhuma habilidade comunicativa, revelando que os professores de hoje ainda reproduzem os modelos do século passado. A abordagem de ensino predominante em nossas escolas, seja ela pública ou privada, ainda é a tradicional gramática-tradução: “O ensino, em todas as suas formas, nessa abordagem, será centrado no professor. Esse tipo de ensino volta-se para o que é externo do aluno: o programa, as disciplinas, o professor. O aluno apenas executa as prescrições que lhe são fixadas por autoridades exteriores” (MIZUKAMI, 1986:8).

Os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs) têm sido motivo de polêmica entre os educadores e os

estudiosos do meio acadêmico. Parece que a palavra “parâmetro” vem sendo interpretada erroneamente por alguns que a entendem como uma série de orientações que devem ser seguidas como modelo padrão. Porém, ao buscarmos o significado dessa palavra no dicionário, encontraremos a seguinte definição: princípio ou norma que se deve ter em conta na estruturação de um problema ou sistema (HOUAISS, 2001:2120.). Portanto, o documento elaborado pelo MEC, “Os Parâmetros Curriculares Nacionais” são orientações gerais sobre o básico a ser aprendido em cada etapa. Os professores devem adaptar os parâmetros à realidade de suas escolas, de acordo com a região e necessidades específicas.

O que se percebeu, no decorrer desta pesquisa, é que o texto dos PCNs de Língua Estrangeira exige um conhecimento muito profundo a respeito das concepções teóricas do processo de ensino e aprendizagem, uma vez que elas são brevemente mencionadas. Também, para o tipo de abordagem sócio interacional, é fundamental o domínio fluente do idioma. Sabe-se que os cursos que oferecem Licenciatura dupla, Português e Inglês. Em sua maioria, os cursos têm a duração de 3 anos, com uma carga horária de aproximadamente 3.000 horas. Esse tempo não é suficiente se analisado em relação à complexidade das habilidades linguísticas e pedagógicas esperadas de um futuro professor de Língua Estrangeira.

Os documentos – os PCNs e as Diretrizes Curriculares para os Cursos de Letras (2001) realmente apresentam e defendem aspectos teóricos, muito bem elaborados, porém inadequados para a

realidade da nossa educação. De acordo com as diretrizes, os profissionais em Letras devem:

“ter domínio do uso da língua ou das línguas que sejam objeto de seus estudos, em termos de sua estrutura, funcionamento e manifestações culturais”<sup>13</sup>. Deles se espera múltiplas competências e habilidades para atuarem como “professores, pesquisadores, críticos literários, tradutores, intérpretes, revisores de textos, roteiristas, secretários, assessores culturais, entre outras atividades”.

Dentre as múltiplas competências listadas, o professor de língua inglesa deve no mínimo ter:

- Domínio dos conteúdos básicos que são objeto dos processos de ensino e aprendizagem no ensino fundamental e médio;
- Domínio dos métodos e técnicas pedagógicas que permitam a transposição dos conhecimentos para os diferentes níveis de ensino;
- A capacidade de resolver problemas, tomar decisões, trabalhar em equipe e comunicar-se dentro da multidisciplinaridade dos diversos saberes que compõem a formação universitária em Letras.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos relatórios e da experiência docente revela que muitos dos alunos do 5º e 6º semestres do curso de

Letras Português/Inglês, e muitos dos professores observados por esses alunos durante o estágio, não se encaixam nesse perfil. São poucos os que dominam o idioma e percebeu-se que a maioria das aulas ainda está organizada de forma tradicional, em torno de conteúdos, não apresentando coerência entre os objetivos e as necessidades dos alunos.

O próprio ensino superior ainda está estruturado dessa maneira. Como conseguir formar professores para lecionar usando a abordagem sócio interacionista, se o modelo que eles têm, ou tiveram como alunos, é outro?

É imprescindível dar ao futuro professor uma formação de qualidade. Isso demanda um investimento na capacitação teórica que o possibilite a compreender a forma como o conhecimento científico é produzido no seu campo do saber. Avaliar criticamente esta produção de conhecimento e de atuar segundo a orientação crítica deste conhecimento. É necessário que o professor seja capaz de investigar e criticar sua própria atuação em sala de aula e de sugerir mudanças necessárias, embasado em um conhecimento teórico relevante. Alguns dos cursos livres de idiomas em que a pesquisadora já atuou têm essa preocupação. Essas instituições têm objetivos claros e bem definidos no que se refere ao que se espera do professor e aos princípios pedagógicos. A partir daí, são oferecidos treinamentos e cursos dentro da própria escola, com o objetivo de transformar a prática dos professores. Parece que essa realidade não é compartilhada pelas escolas de ensino fundamental e médio.

Os PCNs foram lançados na teoria, mas não houve uma preocupação em oferecer estudo e treinamento adequado nas escolas para os professores. Não se trata de aprender a lidar com um equipamento, cujo manual de instruções, resolve eventuais problemas que venham a ocorrer, seguindo uma série de etapas pré-determinadas, para atingir o objetivo desejado. Trata-se de uma mudança de visão de mundo, de hábitos educacionais. Essa abordagem tornou o fazer docente mais complexo, atribuindo ao professor uma série de papéis diferenciados: colaborador, facilitador, incentivador e avaliador do processo de aprendizagem. Porém, essa nova perspectiva com a mudança de papéis, desde o de “transmissor” para o de “colaborador”, só se deu na teoria.

Pelos relatórios de observação de estágio, notou-se que na prática, nossos professores ainda são aqueles que transmitem o conhecimento. Fica claro, portanto, que se não houver uma mudança no sistema de formação de professores, o quadro continuará o mesmo por muitos anos e, o ensino do Inglês como Língua Estrangeira continuará dependendo dos cursos livres. É triste a realidade do estudante brasileiro que, num mundo globalizado, e estudando Inglês durante 8 anos, não fala e nem mesmo compreende essa segunda língua.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, E. Dificuldades de Leitura em Enunciados de Problemas de Matemática. Dissertação de Mestrado.

- Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1993.
- ALEXANDER, L.G. Look, Listen and Learn. London: Longman, 1968.
- AQUINO, Julio Groppa. Indisciplina: o contraponto das escolas democráticas. São Paulo: Moderna, 2003.
- ARAÚJO, Ulisses Ferreira de temas transversais e a estratégia de projetos. São Paulo: Moderna, 2003.
- BRASIL. Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996. S. IV arts.35. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional para o ensino médio. Em: <http://www.aspuv.org.br/LDBE.htm>. Acesso 20/01/ 2006.
- CHAGAS, R. V. C. Didática especial de línguas modernas. São Paulo: Companhia Ed. Nacional, 1957.
- DECLARAÇÃO UNIVERSAL DOS DIREITOS LINGÜÍSTICOS. Barcelona. 1996. Disponível em: <http://www.amigosdolivro.com.br/noticias.php?codNt=190&rnd=705>> Acesso em 10março. 2006.
- FREIRE, Paulo. Pedagogia do oprimido. 17ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra., 1987.
- \_\_\_\_\_. Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- HARMER, Jeremy. How to teach English. England: Addison Wesley Longman Limited, 2003.
- HOBBSAWM, Eric. A era dos extremos. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.
- HOUAISS, Antonio. Dicionário da Língua Portuguesa. 1ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- INSTITUTO NACIONAL DE ENSINO E PESQUISAS EDUCACIONAIS. (1999). Exame Nacional do Ensino Médio: Documento Básico 2000. Brasília: INEP.
- KRASHEN, Stephen D. Principles and Practice in Second Language Acquisition. English Language Teaching series. London: Prentice-Hall International (UK) Ltd, 1981.
- LARSEN-FREEMAN, D. Techniques and parinciples in language teaching. London: Oxford Press.1986
- LEFFA, Vilson J. O ensino de Línguas Estrangeiras no contexto nacional. Contexturas, APLIESP, 1999.
- \_\_\_\_\_. Metodologia do ensino de línguas. In BOHN, H. I.; VANDRESEN, P. Tópicos em linguística aplicada: O ensino de Línguas Estrangeiras. Florianópolis: Ed. UFSC, 1998:211. Em: [http://www.leffa.pro.br/Metodologia\\_ensino\\_linguas.htm](http://www.leffa.pro.br/Metodologia_ensino_linguas.htm)
- LEGISLAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR 2001. PARECER Nº: CNE / CES 492/2001. Disponível em [http://www.abmes.org.br/Legislacao/2001/Parecer/Par\\_CES\\_492\\_Diretrizes\\_Curricular\\_es](http://www.abmes.org.br/Legislacao/2001/Parecer/Par_CES_492_Diretrizes_Curricular_es). Em 14/12/04.
- LINCOLN, Y. S & GUBA, E.G. Establishing trustworthiness. In Naturalistic inquiry. BH: Sage P., 1980.
- LOPES, Moita. L.P. Oficina de Linguística Aplicada: A natureza social e educacional dos processos de ensino-aprendizagem de línguas. Campinas: Mercados de Letras, 1996 p 127 a134.
- LORENZONI, Ionice. Espanhol será obrigatório no ensino médio. Brasília: Portal MEC, 2005. Disponível em <http://www.abrelivros.org.br/abrelivros/texto.asp?id=1310>. Acesso em 20 de jan. 2006.
- LÜDKE, M. ANDRÉ, Marli E. D. A. Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, (Temas

Básicos de Educação e Ensino) Texto: Pesquisa em Educação: Abordagens qualitativas. 1986.

MENEZES, Vera. A LDB e a legislação vigente sobre o ensino e a formação de professor de língua inglesa. 2003. Disponível em:

<http://www.veramenezes.com/ensino..htm>. Acesso em 04 jan 2006.

MENEZES DE SOUZA, L. M.; GRIGOLETTO, M. Towards autonomy in teacher education: bridging the gap between the university and the secondary state school. In autonomy in Language Learning. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 1993.

MIZUKAMI, Maria da Graça Nicoletti. Ensino: as abordagens do processo. São Paulo. EPU, 1986.

MORIN, Edgar. Os sete saberes necessários à educação do futuro/tradução de Catarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaya; revisão técnica de Edgard de Assis Carvalho. São Paulo: Cortez; Brasília, 2000.

NUNAN, D. Research Methods in Language teaching. Cambridge: Cambridge University Press, 1992.

O'NEIL et al. Kernel Lessons Intermediate. London: Longman, 1975.

PARÂMETROS CURRICULARES NACIONAIS: TERCEIRO E QUARTO CICLOS DO ENSINO FUNDAMENTAL /

LÍNGUA ESTRANGEIRA /Secretaria de Educação Fundamental. Brasília: 1998.

REVISTA NOVA ESCOLA. São Paulo: Ed. Abril, edição 176, outubro 2004.

SANTOS FILHO, José Camilo dos; GAMBOA, Silvio Sanchez Pesquisa educacional: quantidade-qualidade. José Camilo dos Santos Filho; (org.) – 5. Ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SAYÃO, Rosely. Educar para a autonomia. São Paulo, 2003. Disponível em: <http://www.folha.uol.com.br/fsp/equilibrio/eq>. Acesso em 14 dez. 2004.

TRAVAGLIA, Luiz Carlos. Gramática e interação: uma proposta para o ensino de gramática no 1º e 2º graus. 8ª Ed. São Paulo: Cortez, 2002.

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE. Apresentação de trabalhos acadêmicos: guia para alunos do Mackenzie. 3.ed São Paulo: Ed Mackenzie, 2004.

WILLIAMS, Marion; BURDEN, L. R. Psychology for language Teachers. Cambridge: Cambridge 1997.

WILLIS, Jane; WILLIS Dave. Cobuild English Course Book 1. London: Collins, 1988.

**Anais do  
IV Seminário Eniac 2012  
IV Encontro Da Engenharia Do Conhecimento Eniac  
IV Encontro De Iniciação Científica Eniac**

## **O SURDO E O MERCADO DE TRABALHO: CONQUISTAS E DESAFIOS**

*THE DEAF AND THE LABOR MARKET: ACHIEVEMENTS  
AND CHALLENGES*

---

**Rosana Passos Quitério de Carvalho**

Professora de Libras e de Educação Básica. cursou Pedagogia na Universidade Guarulhos. É Especialista em Picopedagogia e Especialista em Libras pela UNINOVE - Universidade Nove de Julho. rosana.quiterio@terra.com.br

---

### **RESUMO**

Este trabalho é uma reflexão sobre as conquistas e principais dificuldades enfrentadas pelos surdos ao tentar se inserirem no mercado de trabalho. Foram realizadas pesquisas bibliográficas, complementadas pela vivência adquirida ao ministrar aulas de Libras para profissionais de diversas áreas, que convivem com surdos em sua rotina diária, dentro das empresas que trabalham. Dentre as principais dificuldades foi constatada a ausência de preparo desses profissionais para o mercado de trabalho, pois em sua formação acadêmica não encontraram

instituições capazes de lhes oferecer oportunidades de crescimento e atualização profissional. Em contrapartida, é preciso reconhecer conquistas importantes da comunidade surda, mas que ainda estão muito aquém do ideal.

**Palavras-chave:** Surdez. Mercado de trabalho. Desenvolvimento profissional.

### **INTRODUÇÃO**

Há tempos os surdos vêm lutando para conquistar seu espaço dentro da sociedade produtiva, com a finalidade de fortalecer sua autoestima e buscar recursos para se capacitarem para o trabalho. O

presente trabalho tem a finalidade de mostrar os desafios e as dificuldades que o surdo enfrenta para fazer parte da sociedade produtiva e do mercado de trabalho. Esses desafios são vividos não somente pelo próprio surdo, mas também pela família que acompanha seus passos e pode ter papel decisivo nos caminhos percorridos.

Diante desse quadro, alguns aspectos merecem destaque especial: qual é a importância da escola? Como ela pode ajudar para que o surdo possa desenvolver seu potencial? As empresas estão preparadas para recebê-lo e contribuir para seu crescimento? Se família e escola cumprirem seu papel, teria o surdo mais oportunidades de crescimento profissional?

Convivendo constantemente com esse quadro em meu ambiente de trabalho, proponho aqui uma reflexão acerca do assunto, para que possamos conhecer um pouco mais sobre esse cenário, apoiados nas contribuições que a bibliografia poderá nos conceder.

1 – Surdez: deficiência ou diferença: Grandes têm sido os desafios encontrados pelos surdos para se sentirem parte da nossa sociedade, sendo a comunicação o foco dessa discussão. Desde os primórdios dos tempos, a tendência é considerarmos anormal qualquer outro tipo de comunicação que fuja dos padrões habituais, realidade esta, cruel com todas as diferenças.

Pode-se tentar imaginar o quanto é difícil para uma criança que tenta se comunicar com a mãe, deparar-se com a triste realidade de não compreender e não ser compreendido. E mais adiante, em uma fase mais avançada da infância, não

conseguir se relacionar de modo satisfatório com as outras pessoas de sua idade, sentindo-se excluído e relacionando sua diferença à incapacidade.

A vida do surdo é cheia de momentos como esses, desde a infância até a fase adulta. Infelizmente, até hoje muitas pessoas veem a surdez como doença, e classificam o surdo como incapaz. A família é parte fundamental neste cenário, pois cabe a ela participar de suas conquistas, incentivando e abrindo as portas do mundo para que ele tenha acesso à escola e oferecendo condições para que se desenvolva como qualquer outra criança.

Segundo Kojima e Segala (2008), o surdo não tem distúrbio intelectual e sim, atraso no desenvolvimento cognitivo, devido à grande barreira da comunicação. A surdez, embora afete o principal meio de comunicação entre as pessoas, não impede que o surdo possa se comunicar por outro canal, sendo a língua de sinais de extrema importância para que isso aconteça, devendo ser ensinada à criança desde o início de sua vida. Aliás, o quanto antes isso acontecer, será fator determinante para o seu desenvolvimento e construção de sua identidade surda.

É previsível que a família hesite ao ter conhecimento da surdez da criança, mas isso não deve ultrapassar o limite de um breve “choque”. A partir daí, o trabalho conjunto, o apoio dos pais, a aceitação e a compreensão, são muito importantes para que ela conquiste seu espaço, sua cidadania e sua história, convicta de suas potencialidades e desafios. Compreender que a surdez deve ser vista como diferença e não como doença, é fundamental para o

desenvolvimento cognitivo e social dessa criança.

“A dificuldade de lidar com outro tipo de linguagem que não seja a oral, faz que os interlocutores do surdo – inclusive os pais – se vejam diante de uma situação conflituosa, da qual preferem se afastar.” (Santana, 2007). Além de enfrentar a aceitação e adaptação na própria família, caberá ao surdo um novo e importante desafio: preparar-se para ocupar seu lugar na sociedade, como pessoa produtiva, com direitos, deveres e possibilidade de ascensão profissional.

Aqui já podemos fazer alguns questionamentos: como preparar-se para o mercado de trabalho, se as escolas de educação básica e nível superior não oferecerem a ele uma proposta pedagógica adequada a sua diferença? Como fazer para que ele assimile a Língua Portuguesa como segunda língua, se muitas vezes ele não tem a Libras (Língua Brasileira de Sinais) como sua língua materna e natural?

Em um primeiro momento, podemos olhar esta situação e visualizar as dificuldades encontradas pelo surdo para se inserir no mundo do trabalho, que proporcionará sua independência financeira e elevação da autoestima.

Porém, aprofundando esse olhar, constatamos que isso é apenas o extremo desse quadro, já que o surdo para chegar a ter essa colocação e ser produtivo, precisa de preparação profissional, proporcionada por instituições escolares que não estão preparadas para tal. E ainda que todos esses desafios já tenham sido superados, o que esse profissional encontrará dentro de uma empresa para que possa desempenhar bem seu trabalho? Como

será a comunicação dele com seus parceiros?

O reconhecimento da Libras como “meio legal de comunicação e expressão” através de lei nº 10436, em 2002, foi uma grande conquista da comunidade surda, favorecendo a integração social e reconhecimento a Libras como um sistema lingüístico, de natureza visual-motora e com estrutura gramatical própria.

Porém, mesmo sendo reconhecida como língua e devendo ser utilizada e difundida visando o atendimento do surdo, não podemos dizer que ela esteja cumprindo seu papel, pois ainda há muita carência de profissionais, tanto em instituições públicas, quanto privadas, que tenham conhecimentos, ainda que básicos, da Libras.

Essa escolha e a necessidade de colocar a criança precocemente dentro de um contexto comunicativo rico e estimulante são justificadas nos primeiros anos de vida pelos psicólogos do desenvolvimento. Para eles, é necessário fornecer à criança surda um meio de comunicação eficaz para que seu desenvolvimento seja o mais próximo possível ao da criança ouvinte, mesmo que ela execute outra modalidade comunicativa. (MASIERO, 2009)

Portanto, conceder a Libras o conceito de língua não representa apenas uma questão linguística, mas principalmente social, pois ela legitima o surdo como “sujeito de linguagem”.

## 2. O SURDO E A ESCOLA

A importância de uma escola eficiente é primordial para o desenvolvimento e para o sucesso do

surdo no mercado de trabalho. Para termos uma idéia do que isso representa, basta relacionarmos essa situação à vida de um ouvinte: se há uma boa formação e preparo, teremos êxito na vida profissional. Se a concorrência é árdua para os ouvintes que tem a oportunidade de se preparar, o que podemos dizer dos surdos que muitas vezes ainda tem problemas de alfabetização, dificuldades de interpretação e escrita.

Na maioria das escolas, a escrita é vista como uma forma de registrar sons de letras e não com a complexidade que merece. Nesta percepção, a preocupação do professor está em converter unidades sonoras em unidades gráficas e, nesse sentido, a discriminação perceptiva é colocada em primeiro plano, conforme Pereira (2006).

A capacitação do surdo para o trabalho começa a partir do momento que ele inicia sua relação com a sociedade, captando informações diversas, participando de decisões, emitindo opiniões, influenciando e sendo influenciado. Dessa forma, a escola tem papel fundamental nesse processo, porque será a grande estimuladora desse aluno. Vejamos o que diz Palhares:

Na escola é importante que lhes sejam oferecidos programas sócio-educativos que contemplem atividades de lazer, esporte, expressão artística, educação ambiental e para a saúde, iniciação ao mundo do trabalho. Com estes programas se procura desenvolver valores e atitudes que promovam a sociabilidade, a criatividade, o potencial cognitivo, estimulando a vontade de aprender e buscando o desenvolvimento da autonomia e da cidadania,

pressupostos estes para a formação de um trabalho qualificado. ([www.ines.gov.br](http://www.ines.gov.br)).

Nunca é demais lembrar que as crianças surdas, filhas de pais ouvintes, quando chegam à escola não dispõem, na maior parte das vezes, de uma língua, uma vez que as famílias usam o português oral, do qual, na melhor das hipóteses, elas têm acesso a alguns fragmentos.

Com isto, voltamos ao nosso ponto de partida, que tem a comunicação como foco de toda dificuldade de relação social do surdo, conforme citamos no início deste texto.

Durante décadas, o surdo foi visto como deficiente e como pessoa com distúrbio intelectual. Hoje sabemos que isto não é verdade. Na Idade Média, a Igreja Católica teve papel fundamental na discriminação das pessoas com deficiência, pois elas diferiam da chamada “imagem e semelhança de Deus”, deixando à margem da sociedade os que estavam fora desse padrão.

Como a Igreja tinha grande influência na vida da sociedade da época, foi somente a partir do final desse período que passamos a ter mais informações com relação à educação e à vida do Surdo.

Até 1750, a maioria dos surdos que nasciam não era alfabetizada ou instruída. Durante o período do Oralismo (1880 – 1970), a surdez era vista como doença e a fala era considerada superior aos Sinais. As punições eram severas para quem insistia em utilizar sinais, mímicas ou gestos, e as escolas impunham castigos físicos nessas circunstâncias. Os surdos que não se adaptavam ao Oralismo eram considerados retardados.

Atualmente, as escolas tanto da rede pública quanto privada, baseiam-se no ato de inserir os surdos nas classes regulares, para terem uma educação semelhante à dos ouvintes e oferecerem igualdade de oportunidades.

Infelizmente, essas mesmas escolas não estão preparadas para tratar esses alunos com igualdade, até porque eles não são iguais aos ouvintes, pois possuem necessidades diferentes.

Se as escolas não oferecem condições para o desenvolvimento cognitivo da criança, certamente seu futuro dentro da sociedade estará comprometido.

São pouquíssimas as instituições escolares que possuem professores com conhecimentos na língua de sinais ou intérpretes em sala de aula, o que compromete muito o papel que a escola tem com a formação e a preparação do surdo para o mundo do trabalho.

Outro aspecto a ser aqui citado, é a escassez de pessoas capacitadas a atuar como intérprete dentro das escolas. No Brasil, poucos têm formação específica para serem intérpretes, mesmo com o crescimento do número de cursos oferecidos, já que eles se concentram nos grandes centros, atingindo um número restrito de pessoas. No interior esse quadro é ainda mais crítico, já que esse tipo de atividade exige dedicação, estudo contínuo e grande disponibilidade de tempo.

Não podemos deixar novamente de registrar a importância da língua escrita como segunda língua para os surdos, dentro de uma sociedade letrada. Sem ela, o surdo fica novamente à margem do que acontece no mundo que o envolve, e, novamente restrito em seu

desenvolvimento e conseqüente preparo para o trabalho.

Neste contexto, a língua de sinais e a segunda língua escrita irão se inter-relacionar, proporcionando a verdadeira inclusão da qual o surdo tanto precisa, mas preservando a sua cultura e o direito a uma língua materna.

Botelho (1998) e Lacerda (2000), entre outros autores, alertam para o fato de que o aluno surdo, frequentemente, não compartilha uma língua com seus colegas e professores, estando em desigualdade linguística em sala de aula, sem garantia de acesso aos conhecimentos trabalhados, aspectos estes, em geral, não problematizados ou contemplados pelas práticas inclusivas.

Ainda segundo Lacerda, a educação bilíngüe busca contemplar o direito linguístico da pessoa surda de ter acesso aos conhecimentos sociais e culturais em uma língua na qual tenha domínio.

### 3. O SURDO NO MERCADO DE TRABALHO

Numa sociedade capitalista, o indivíduo deve produzir e consumir para ser visto como cidadão. Dessa forma, o trabalho tem papel fundamental como elemento significativo de autorrealização e autoestima. O trabalho é, e assim deve ser visto, uma fonte de satisfação na vida, além de, é claro, uma forma de proporcionar recursos materiais para sobrevivência. Muitas empresas só admitem surdos em seu quadro de funcionários para cumprir a lei (Lei de Cotas para contratação de Deficientes nº 8.213 de 25 de julho de

1991), sem qualquer preparo ou preocupação com a recepção e atendimento a esses trabalhadores.

A colocação dos surdos no mercado de trabalho é a grande preocupação das instituições a eles ligadas atualmente. Não basta empregar o surdo, mas também dar condições para que ele dê o melhor de si no desempenho de suas funções.

A comunicação volta a ser aqui o centro da nossa preocupação. Ter funcionários com conhecimentos de Libras é de extrema importância para que o surdo se sinta acolhido e possa interagir com a equipe de trabalho. O departamento de recursos humanos precisa ser atuante, atento e parceiro nessa situação. Na grande maioria das empresas não há sequer um funcionário com conhecimento na língua de sinais.

Instruções e regras não são compreendidas. O preconceito está quase sempre presente, enxergando o surdo como limitado e incapaz. Quando conseguem um emprego, sentem dificuldades para construir relações interpessoais e compreender a própria dinâmica do espaço laboral. Além disso, o fato de os cargos ocupados pelos surdos serem sempre ligados à mão de obra operária, reforça a tese que eles são intelectualmente menos capazes que os ouvintes.

Sabemos que grande parte disso deve-se ao fato de que há falta de qualificação e acesso aos níveis de estudo mais elevados, mas isso não é levado em consideração em um primeiro momento. Somente quando analisamos esse quadro da maneira como o fazemos aqui, temos a

noção da dimensão e das consequências desses fatores.

Assim, os surdos continuam solitários, executando funções simples e mesmo os surdos que conseguiram se qualificar melhor, ainda possuem salários inferiores aos dos ouvintes que desempenham as mesmas funções. Vejamos a contribuição de Danesi:

Quando examinamos o sentido de pertencer, sentimos claramente que este fator não tem o mesmo peso para os surdos, do que para os empregados em geral. Ficou evidente que eles, mesmo quando adaptados, não chegam a se identificar com o grupo de trabalho. São atenciosos, solidários, mas não aprofundam os laços de amizade com os colegas de trabalho. A cumplicidade, elemento aglutinatório entre os trabalhadores, só se efetiva entre o grupo de surdos e o sentimento de pertencer só acontece em relação à comunidade surda. ([www.psiconet.com](http://www.psiconet.com)).

As empresas também podem ter muito a ganhar com a contratação de surdos em seu quadro de funcionários. De um modo geral, as estatísticas são muito favoráveis quando se tem empenho e preocupação com a inclusão dos surdos no ambiente de trabalho.

Diante dos fatos analisados, podemos afirmar que preconceito e falta de informação não devem ser fatores impeditivos para se contratar surdos nas empresas. Eles só precisam de oportunidades e capacitação para mostrar do que são capazes. A escolha da profissão deve ser feita da mesma forma que os ouvintes o fazem, dependendo de interesses, habilidades e competências. O importante é que a escola ofereça ações

que compartilhem com esse mesmo objetivo, preparando o surdo para atuar de maneira competitiva no mercado de trabalho, com as mesmas chances que tem os ouvintes.

A família deve oferecer apoio e incentivo desde a infância do surdo, proporcionando o contato com a Libras desde os primeiros anos de vida, evitando assim que se desenvolva o quadro de déficit cognitivo vivido atualmente por tantos surdos.

A comunicação não pode ser o grande entrave do desenvolvimento cognitivo da criança, porque somente se isso for superado, principalmente com o contato com a língua materna dos surdos, teremos cidadãos conscientes, ativos e atuantes no mercado de trabalho e na sociedade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMARAL, Lígia Assumpção (1994). Mercado de trabalho e deficiência. Disponível em [http://www.abpee.net/homepageabpee04\\_06/artigos\\_em\\_pdf](http://www.abpee.net/homepageabpee04_06/artigos_em_pdf). Acesso em: 08 março de 2011.
- BOTELHO, P. Segredos e silêncios na interpretação dos surdos. Belo Horizonte: Autêntica, 1998.
- DANESI, Marlene Canarim. A significação do trabalho para o Indivíduo surdo. Disponível em <http://www.psiconet.com>. Acesso em 08 de Março de 2011.
- KOJIMA, C. K. SEGALA, S. R. Libras, A Imagem do Pensamento. Vol.1. São Paulo. Ed. Escala, 2008.
- LACERDA, Cristina Broglia Feitosa (2006). A inclusão escolar de alunos surdos: o que dizem alunos, professores e intérpretes sobre esta experiência. <http://www.scielo.br>. Acesso em 31 de Janeiro de 2011.
- LACERDA, Cristina Broglia Feitosa. A inserção da criança surda em classe de crianças ouvintes: focalizando a organização do trabalho pedagógico. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPED, 23, 2000, Caxambú. *Anais Caxambú*: ANPED, 2000. <[www.anped.org.br](http://www.anped.org.br)> Acesso em: 08 de Março de 2011. Lei 10.436 – Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis> - Acesso em 20 de Janeiro de 2011. Lei 8.213 – Disponível em Disponível: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis> - Acesso em 20/01/2011.
- MASIERO, Fabiane. A influência da formação educacional na vida profissional do surdo. Disponível em [www.webartigos.com](http://www.webartigos.com). Acesso em 30 de janeiro de 2011.
- PALHARES, Manoel. A capacitação profissional do surdo. <http://www.ines.gov.br>. Em 30/01/2011.
- PEREIRA, Maria Cristina da Cunha. *Leitura, Escrita e Surdez*. Governo do Estado de São Paulo, 2006.
- SANTANA, Ana Paula. *Surdez e Linguagem*. São Paulo: Plexus, 2007, página 26.

**Anais do  
IV Seminário Eniac 2012  
IV Encontro Da Engenharia Do Conhecimento Eniac  
IV Encontro De Iniciação Científica Eniac**

## **EDUCAÇÃO DE ADULTOS: REFLEXÕES CONTEMPORÂNEAS PARA CURSOS SUPERIORES TECNOLOGICOS.**

*ADULT EDUCATION: CONTEMPORARY REFLECTIONS FOR  
HIGHER EDUCATION TECHNOLOGY.*

---

**Valéria Guedes Caruso**

Valéria Guedes Caruso. Mestranda em Educação, UNICID. Psicóloga, Educadora, Pós graduada em Gestão de Negócios pela Universidade São Judas Tadeu. Docente de Ensino Superior e Tecnológico da FAC ENIAC. Consultora organizacional na área de administração e formação de pessoas.

---

### **RESUMO**

O artigo apresenta algumas reflexões que identificamos como necessárias à Educação de Adultos. Repensar estes que buscam trazer à pauta conhecimentos e reconhecimentos de como o adulto se apresenta hoje. Um adulto complexo que, por vezes, não assume sua condição de adulto, por vezes se comporta como um adolescente, incompleto ou inacabado nas suas articulações não só no espaço escolar, como no de trabalho. Tal adulto pouco foi foco de estudos nas teorias de educação contemporâneas. Então, por isso

temos que suprir tais lacunas de conhecimento e discutir o adulto do século XXI em busca de tornar mais efetiva nossa ação de docente de adultos. E identificar como trabalhar os conteúdos em sala de aula para que a aprendizagem possa ocorrer.

**Palavras-chave:** educação de adultos; imaturidade; aprendizagem; Desenvolvimento.

### **ABSTRACT**

The article presents Adult education: reflections for contemporary higher

education technology some issues that. I identify as necessary for Adult Education, which seeks to bring staff knowledge and recognition of how the adult is today. An adult complex that sometimes does not assume their adult condition, maybe have as a teenager, incomplete or un finish your joints, not only in school but also in their work space. Adult who was little focus on studies (in contemporary theories of education) and then be studied to propose that we can supply such knowledge gaps discussing adult century, seeking to make more effective our action of teaching adults. And how to identify the work content in the classroom so that learning can occur.

**Keywords:** adult education, immaturity, learning, development.

## INTRODUÇÃO

Hoje atuo como docente, em Instituição de Ensino Superior, detenho formação acadêmica que me habilita para tal, soma-se à formação uma vivência profissional de mais de 30 anos, voltada para a orientação de adultos. Aparentemente, conhecimentos razoáveis e satisfatórios para desenvolver a ação de docente, mas vejo como muito interessante, digo, profundamente importante discutir sobre quem, hoje, é o sujeito de minha ação – o aluno adulto.

Quem é hoje o adulto que se apresenta em sala de aula? Está em busca do quê? Será que detenho a informação ou o conhecimento que ele busca? E estamos preparados para ofertar o que busca numa sala de aula de adultos?

Primeiramente, creio ser importante colocar que a formação acadêmica que me

capacita desenvolver a docência, hoje, foi adquirida paulatinamente durante minha ação profissional, anterior inclusive ao objetivo pessoal de ser docente. Deu-se mais pela busca do conhecer, do saber para atividade desenvolvida em organizações não educacionais através de uma ação de formação e desenvolvimento de profissionais. Muitos destes trabalhadores só tiveram a possibilidade de aprender o seu ofício no próprio espaço profissional, melhor colocando na sua atividade diária de trabalho e/ou durante as oportunidades que a organização disponibilizava ao seu aprendizado. Eu, em diversas oportunidades, fui a profissional que desenvolveu a ação organizacional, por atuar na área de recursos humanos (treinamento&desenvolvimento), capacitando colaboradores.

Tal exercício estimulou refletir constantemente sobre a construção do processo de aprendizagem e como seria possível estimular o aprendizado dos meus colegas de trabalho. Na oportunidade, todos eram colegas de trabalho e isto correu por três décadas. Hoje, finalmente resolvi assumir só uma das minhas atividades profissionais: ser docente.

Mas, quando assumi esta ação, não tinha claro ainda – como não tenho – quais saberes deve-se dominar para ensinar ao aluno adulto. Este aluno que nos sugere ser diferente do aluno que fomos e que, por vezes, desconhecemos enquanto docente.

Muitas das teorias de aprendizagem são balizadas para crianças e jovens, não para o adulto que hoje frequenta a sala de aula em muitas instituições brasileiras de ensino. Tal país

carece de mão-de-obra qualificada como se apregoa na mídia e nas empresas de modo geral. Muito me deparei com tal situação quando gerenciava área de recursos humanos, pois tinha por incumbência buscar profissionais no mercado de trabalho, prepará-los para apresentar, quase que de imediato, todos os resultados esperados pela organização para aquele posto de trabalho.

Boutinet (1989) nos coloca particularmente esta questão quando: Falar sobre a vida adulta pode parecer aparentemente banal. Com efeito, trata-se de reproduzir esta normalidade com a qual uns e outros nos sentimos comprometidos ou perante a qual experimentamos, quer um sentimento de exclusão devido a algum handicap, quer uma remota recordação, considerando a nossa idade avançada. Mas, tal normalidade parece-nos próxima quando pensamos ter atingido a *flor da idade*, isto é, a plena maturidade das nossas capacidades pessoais e o pleno exercício das nossas responsabilidades sociais. Desse modo, por trás desta expressão banal de sentido comum *vida adulta*, há um verdadeiro tratamento muito irregular, pelo menos triplo: social, cultural e psicológico confere à vida adulta em geral, e ao ser adulto em particular, conotações muito singulares conforme os espaços vividos e os tempos guardados na memória conforme aponta Boutinet (1989) no livro: A Imaturidade da Vida Adulta.

## 1. COMO PREPARAR O ADULTO NO AMBIENTE DE TRABALHO?

Este, no contexto do trabalho, é percebido e se percebe, na maioria das

vezes, como dominador de conhecimento. Mesmo nestes espaços, que nos dias atuais se reformulam num ritmo efervescente, praticamente não permitem aos adultos inseridos nestes, tempo suficiente para a assimilação e acomodação ao novo conceito ou prática. E, logo em seguida, novas situações emergem e devem ser incorporadas à ação profissional. Podemos identificar que, no contexto profissional especialmente, “o adulto é entendido doravante como perspectiva, uma maturidade vocacional nunca atingida, mas em contínua conquista”<sup>2</sup>.

Difícil de conviver tranquilamente com esta situação, pois o ambiente organizacional solicita que seus participantes se apresentem preparados para os demandas empresariais, sejam estas quais forem. Assim, as circunstâncias vão solicitar que a empresa prepare este profissional, ou ele mesmo atualize seu conhecimento, quando não encadeadas.

Temos aqui nossa dúvida: como desenvolver esta ação, no passado enquanto profissional da área de recursos humanos e hoje como docente? E, ao buscar conhecimento, percebi que boa parte dos estudos na área da educação não tem como foco o adulto do século XXI, que vive neste ambiente mutável, sem modelos estruturados. Como consequência, os docentes nem sempre estão capacitados a “preparar”, pois, por vezes, nos deparamos com situações que não decodificamos plenamente. Em fim, nem sempre sabemos quem é este adulto com quem interagimos diariamente e nem sempre atingimos de maneira produtiva na nossa ação profissional.

Por isso é importante reestudar este adulto, atualizar a referência teórica que dominamos e reconhecer o quanto a profissionalização pode contribuir para a formação da subjetividade, do pensamento crítico que venhamos a produzir. O retorno é esperado por nosso adulto – como para nós, docentes – somos adultos de hoje, certo?

No nosso dia-a-dia, temos uma busca constante de explicações sobre como o “mundo” caminha, como se processa a aprendizagem do adulto – como o adulto aprende. O adulto renova-se, reestrutura-se na busca do equilíbrio – faz uso da aprendizagem para poder enfrentar o contexto que se apresenta. Quem é o adulto hoje, qual o seu padrão, qual a sua perspectiva, qual o seu problema?

Furlanetto (2004) corrobora com nossas dúvidas quando nos diz que a investigação dos caminhos que os adultos tecem para aprender tem nos apontado que a aprendizagem de adultos está ancorada na instabilidade e na falta. Quando ele se vê deslocado de suas certezas, busca um outro patamar de consciência que o coloque novamente em uma região de conforto. A escola e o aluno na relação de sujeito-aluno e sujeito-professor.

Devemos identificar, especialmente nas últimas décadas do século passado, o êxodo da mão-de-obra feminina e a evolução tecnológica presente no trabalho reformularam em muito as relações profissionais e pessoais. Soma-se a este contexto a mão-de-obra experiente sendo convocada a não ceifar a sua vida produtiva, já na primeira década do século

XXI. Todos interagindo e apresentando-se neste ambiente ambíguo, onde, num passado próximo, comportamentos eram corretos e diferenciados (fumar, dirigir veículos que consomem grande volume de combustível etc.). Muito do que se acreditava certo está se reformulando. Boutinet (1989) aponta que a discussão de um tema válido em uma época com a mudança de cultura, valores e crenças perde o valor. Socialmente, temos a apresentação das responsabilidades crescentes que, nem sempre, o adulto consegue tratar satisfatoriamente, tanto nos âmbitos profissionais como pessoal. Assim, temos caracterizado este ser inseguro, por não saber o que busca e por não ter base para a mesma. Como é possível ser seguro se tudo se reformula, se não há parâmetros palpáveis? Qual o adulto que convive neste quadro e mostra-se tranquilo frente as suas responsabilidades? Difícil, pois nem sempre se está preparado para tal, mesmo que haja preparo tal a complexidade das circunstâncias.

## 2. MUDANÇA DE ÓTICA

No início do século passado, ser adulto poderia ser algo “bom”, menos inseguro, os riscos eram possivelmente menores. A exclusão dos “sistemas” ocorria para o adulto que não conseguia responder ao contexto, então o fator psicológico destes indivíduos ficava prejudicado. A exclusão ocorria no esquema social especialmente (emprego, família etc). Hoje, o século XXI nos apresenta que os adultos encontram-se incompletos em sua capacitação para a vida.

O adulto, com quem convivemos em nossa sala de aula, na maioria, é alguém que se lança na vida profissional sem muita consciência da mesma; desenvolve atividades nem sempre correlacionadas a sua formação acadêmica/técnica ou que não requeira formação específica. Em decorrência, ele está em sala de aula em busca de algo que nem sempre identifica ou reconhece claramente: estudar para quê ou por quê? Não visualiza o motivo que o levou de volta à escola, goza de sentimentos contraditórios frente a esta situação. Reconhece que aprender é fundamental, mas não percebe onde utilizar o aprendido. O sentimento de revolta (característica clássica do jovem) apresenta-se e torna a situação contraditória.

A vida adulta de hoje – desestabilizada – requer uma abordagem interdisciplinar, tais as marcantes características. Muitas das diversidades atribuídas à vida adulta do século XXI seriam a não correspondência entre os fatores e as fases das idades, muito aceitas anteriormente para se praticar aprendizado, formação etc.

Hoje, percebe-se certo receio de se tornar adulto, quando esta posição se relaciona à idade somente. A idade não é vista como fator preponderante, é algo que pode prejudicar em alguns contextos (trabalho, social etc.). A idade é um tabu mal reconhecido e em metamorfose. O medo de se tornar adulto cria um sentimento de ambivalência - o adulto intermitente (uma hora se quer ser adulto ou responder como tal, em outro momento, melhor não), estamos frente a uma nova configuração para a vida adulta.

O contexto de sala de aula tem mostrado um adulto diferente do que se apresentava no passado (décadas de 70/80): instabilidade crescente, perspectivas oscilantes, problemas diversos. “Ontem”, o adulto era um conquistador, alguém orgulhoso de sua autonomia. Hoje, é alguém que caminha com fragilidade de uma cultura determinista para uma cultura de incerteza. Convive com crises frente as suas ações, ao trabalho, à profissão e se vê obrigado a dar sentido a sua vida, pois é isto que se espera de um adulto.

As situações de vida adulta, características da nossa sociedade pós-industrial, apresentam, em sala, um adulto jovem, envolto em suas atividades de trabalho e de casal (associação que sugere socialmente facilitar a aceitação das responsabilidades) e um outro adulto de meia idade que, nem sempre, conta com uma boa visão da sua trajetória pessoal e profissional, com características bem diferentes do passado.

Observa-se que, mesmo em crise, o adulto continua a adaptar-se, mas sugere que está perdendo a flexibilidade para tal adaptação. A situação se mostra difícil, pois, são tantas normas sociais que não favorecem efetivamente. O adulto percebe-se mal reconhecido, podemos crer que a idade não se separa da identidade, mas podemos observar um ser com uma identidade flutuante – que busca perder a identidade.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Além de reconhecer o adulto como inacabado em nossa sala de aula,

devemos tomar conhecimento do quanto ele dá importância ao motivo que o leva a aprender e qual retorno perceberá com esta ação. O professor deste adulto deve se importar em conhecê-lo e assim fazer uso da experiência dele para que o desempenho e o aprendizado se concretizem, ou seja, ocorra efetivamente. A correlação com situações reais de dia-a-dia, ou contextualização, ou a utilidade do conhecimento ou informação favorece em muito a motivação do adulto para ao aprendizado.

Junto a esta situação de estar em busca de concluir algo, temos aquele adulto com iniciativa na sala, ou seja, que tem vontade, que se insere, que resolve, independente de todas as contradições, ou da ótica de vida do século XXI. Mas, temos o adulto que só assiste sem vontade.

Os adultos encontram-se perplexos, desapontados frente à grande complexidade do mundo; basear-se no já vivenciado seria mais fácil, ter uma resposta, também. Acreditamos ser necessário não perder de vista que o contexto globalizado confunde-nos ainda mais, muitas alternativas ou alternativas intangíveis tornam difícil definir uma rota – um objetivo numa cultura do projeto. De acordo com a realidade nomeada por Bauman (2007) “Vida Líquida”, o nosso adulto se reformula, participa compulsoriamente, mas nem sempre decodifica claramente o contexto para poder apresentar respostas favoráveis.

Esta realidade diluída promove no adulto um repensar a vida profissional, um perceber que ela finda antes de se estar pessoal, profissional e financeiramente preparado para um novo projeto. Nosso

aluno é este alguém que não sabe quem é e o que faz efetivamente num banco de sala de aula. E, nós, professores, devemos, a exemplo do todo o contexto discutido até aqui, estudar melhor como este aluno aprende para assim poder possibilitar um entendimento de todo este contexto e tornar o aprendizado algo que favoreça.

Ampliando as nossas reflexões com base em nossas vivências e leituras além de identificar que o docente de adultos interage e produz enquanto profissional num espaço onde deve estimular que seus aprendizes, que são adultos em formação constante, identifiquem a realidade do século XXI como possível e viável desde que nos empenhemos em sempre pesquisar e aprender com o que nos cerca.

## BIBLIOGRAFIA PESQUISADA

1. BAUMAN, Zygmund. Vida líquida; tradução Carlos Alberto Medeiros Rio de Janeiro : Jorge Zahar Ed., 2007.
2. BOUTINET, Jean-Pierre A Imaturidade da Vida Adulta, Ed. Rés, Porto Portugal, 1989.
3. DANIS, Claudia SOLAR, Claudie Aprendizagem e Desenvolvimento dos Adultos – Instituto Piaget, 1998.
4. DOMINICÉ, Pierre The education of adults confronted by the biographical imperative Université de Genève Educação e Pesquisa Print version ISSN 1517-9702 Educ. Pesqui. vol.32 no.2 São Paulo May/Aug. 2006 doi: 10.1590/S1517-97022006000200010 EM FOCO: HISTÓRIAS DE VIDA E FORMAÇÃO A formação de adultos confrontada pelo imperativo biográfico\*

5. FURLANETTO, E. C., MENESES, J. G. C. e PEREIRA, P.A. org. A escola e o Aluno relações o sujeito-aluno e o sujeito-professor, São Paulo: Avercamp, 2007.

6. HALL, Stuart A identidade cultural na pós-modernidade; tradução Tomaz Tadeu da Silva, Guaraciara Lopes Louro – 11. Ed. – Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

7. ULRICH, Dave e Wendy Por que trabalhamos como grandes líderes constroem organizações comprometidas que vencem - Porto Alegre: Bookman, 2011.

**Anais do  
IV Seminário Eniac 2012  
IV Encontro Da Engenharia Do Conhecimento Eniac  
IV Encontro De Iniciação Científica Eniac**

## **PROJETO DE PESQUISA**

# **MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO: DESIGUALDADES SALARIAIS ENTRE GÊNEROS NA ATUALIDADE.**

*WOMEN IN THE LABOR MARKET: PAY INEQUALITIES  
BETWEEN Genders IN ACTUALITY.*

---

**Bruno Antoniasse André**

Orientação: Profa. Ms. Maria Helena Veloso Salgado  
Bruno Antoniasse André é Bacharelado em Administração de Empresa.  
Maria Helena Veloso Salgado é Mestre e Profa. da Faculdade ENIAC de Guarulhos. São Paulo

---

## **RESUMO**

Consideradas como pessoas importantes na administração do lar, as mulheres acumulam funções, tornando-se essenciais tanto no âmbito familiar como para o mercado de trabalho. Mas, mesmo com as evoluções e conquistas da mulher nos últimos tempos no mercado de trabalho, ela ainda não está numa condição de desvantagem em relação aos homens, pois continua existindo preconceito,

discriminação e desigualdades, principalmente em relação à faixa salarial.

## **INTRODUÇÃO**

O mundo sempre está em verdadeira mudança e não é mais aceitável desconsiderar fatos que alterem significativamente o caminho da sociedade. A ascensão, importância e a evolução da

mulher em seu papel na sociedade merecem especial atenção. Há décadas, a mulher vem tendo uma trajetória quase silenciosa rumo a uma mudança no seu modo de agir e pensar. Seus novos pensamentos e suas ações têm causado impacto na formação da família, nas estruturas de apoio domésticas e principalmente na sociedade. Diante das transformações, a mulher enfrenta na atualidade um momento histórico que merece destaque e atenção. Toda mulher, de qualquer classe social, raça, cor, está vivendo um dos períodos de maior pressão de sua vida, só equivalente às dificuldades que teve de enfrentar quando ainda era considerada um ser inferior quando comparada aos homens. Infelizmente, isso ainda ocorre em países, como o Brasil, que teimam em não perceber o quanto estão equivocados e perdendo a chance de crescer e promover uma sociedade igualitária e justa em todos os sentidos.

## 1. ETAPAS ESSENCIAIS:

### 1.1 Tema e Delimitação

Mulheres no Mercado de Trabalho: Desigualdades salariais entre Gêneros na Atualidade é um tema que se discute ao longo da história. No final do século XX, o Brasil passou por várias transformações demográficas, culturais e sociais que tiveram um grande impacto sobre o trabalho feminino. A partir disso, surge uma nova visão em relação à atuação delas no mercado de trabalho, desencadeando mudanças culturais nas organizações e ampliando possibilidades de novas conquistas. Mesmo ao longo desses anos

com conquistas e mudanças, é incontestável que ainda há um elevado grau de discriminação, preconceito e principalmente no que se refere à desigualdade salarial entre homens e mulheres.

O desenvolvimento do tema proposto apresenta-se de forma a demonstrar a crescente transformação e evolução do papel da mulher no mercado de trabalho em contrapartida com as diferenças e desigualdades junto ao homem. Basicamente, a elaboração dessa monografia constitui-se de três fases: no primeiro capítulo, a título de contextualização, será feita uma breve abordagem histórica e atual sobre as conquistas das mulheres no mercado de trabalho; no segundo, apresentar os problemas, analisar e abordar assuntos e dados dando hipóteses sobre a proposta do tema sobre discriminação e desigualdades entre os gêneros, por fim, no terceiro capítulo, mostrar a mulher atual, com suas expectativas, metas e vitórias.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

O tema 'Mulheres no mercado de trabalho' possui vários artigos e pesquisas relacionados. Instituições como IBGE e SEBRAE são um dos que mais investem, pesquisando e coletando informações que focam no tema e apresentam uma série de dados. Há alguns livros específicos que serão utilizados como bibliografia.

O livro "O Paradoxo Sexual", de Susan Pinker, aponta as diferenças entre homens e mulheres, e principalmente mostra que a mulher é diferente. Em seu livro O Paradoxo Sexual: hormônios, genes

e carreira, lançado recentemente no Brasil, Susan disseca o organismo, a mente e o DNA femininos para mostrar por que elas simplesmente optam por carreiras e vidas de menores fortunas - e, ainda assim, são mais realizadas do que os homens. “Durante a última década, houve uma mudança na economia, de um foco exclusivo na aferição de riquezas para uma análise do que impulsiona a longevidade, a satisfação e a felicidade”. (PINKER, 2010)

Como apontam várias pesquisas, não é mais possível explicar as diferenças de salário com a falta de oportunidades. No Brasil, por exemplo, o tempo médio de estudo das mulheres já é superior ao dos homens e, nos Estados Unidos, as mulheres ocupam 58% das vagas nas universidades. Ora, se elas têm acesso às mesmas oportunidades e são tão inteligentes quanto eles, por que, afinal, ainda ocupam cargos mais baixos? A resposta de Susan é: escolha.

Outro livro, Mulher e Trabalho: O Desafio de Conciliar Diferentes Papéis na Sociedade, de Amalia Sina, aborda a mudança e a trajetória das mulheres na história e no mercado de trabalho e como elas conciliaram essa nova realidade com as diversas atividades. A autora diz que:

A conquista de postos no mercado de trabalho vista assim, da perspectiva dos grandes números, esconde detalhes. Onde há roseiras – ninguém duvida –, há espinhos. É sabido por todos os que acompanham os movimentos da economia que as mulheres obtêm postos muitas vezes relegados pelos homens, por menores salários (SINA, 2005, p.61).

Sina procura também tratar o tema do ponto de vista da mulher e seus anseios, passando pelos interesses da sociedade, chegando aos interesses do empresariado e até do governo. Ao mesmo tempo em que é prazerosa a leitura de um livro sobre este tema, é também um desafio que se impõe ao representar o pensamento de toda uma classe forte e trabalhadora, que é a mulher no seu estado mais puro. Sina ainda aponta que:

A grande lição desses anos é justamente o que trouxe ao mundo corporativo o perfil feminino. A princípio, as mulheres tiveram de simplesmente igualar-se aos homens, na escancarada luta pelo poder. Usaram, inclusive, as mesmas armas. Era a geração do custe o que custar. E certamente o preço foi muito alto (SINA, 2005, p.63).

Existem outros livros que abordam o assunto, mas não são específicos. Essa duas autoras, uma canadense e outra brasileira, tentam buscar um equilíbrio que é um desafio. Qualquer que seja a área de atuação, a nova mulher procura se informar de todas as tendências, não se descuidando de quase nada. Trata de sua beleza, busca conhecimento, estudos, aperfeiçoa idiomas, investem em roupas, treinamentos, um sem-fim de atividades utilitárias. Isso tem um preço, que ela paga sem pedir recibo. Assim caminhando, vai conquistando e deixando para trás os desafios. Tem clara a noção de que não há bônus sem ônus.

### 3. JUSTIFICATIVA

A escolha do tema se deu pelo fato de toda uma evolução e constantes

mudanças no cenário mundial e do nosso país, e ainda há uma grande e incontestável desigualdade salarial entre gêneros, além da discriminação sofrida por muitas mulheres pelo simples fato de ser consideradas sexo frágil. Com o tema proposto, desejo apresentar um novo olhar sobre a figura feminina, mostrando que a mulher tem unido forças para vencer os obstáculos e avançarem para ocupar cargos até mesmo de altos escalões e conquistarem o que elas têm por direito. Mostrar também que existem desigualdades salariais que são discrepantes e apresentar as perspectivas para um futuro melhor. No projeto, serão apresentados dados, pesquisas e comentários que justificam essa desigualdade, dando hipóteses e soluções para uma melhor noção e entendimento do contexto atual e geral.

Sabemos que a mulher brasileira é de luta, brava, guerreira e não desiste fácil. Com muita determinação elas avançam e brilhantemente conquistam seus espaços em muitas áreas do trabalho. Estão se preparando muito bem e sua participação envolve os setores e já estão presentes no comando de cargos de chefia de grandes empresas. E com essa pesquisa, espero contribuir para que leis e mudanças sejam feitas em benefício das mulheres no mercado de trabalho e ajudar a combater a discriminação, mostrando que a mulher não é uma variação do homem, e sim de fato, é diferente.

#### 4. PROBLEMA DE PESQUISA

A problemática principal do trabalho é porque existem desigualdades

salariais entre sexos no mercado de trabalho? Quais os fatores determinantes dessa desigualdade? Indo mais a fundo, verificar se existe discriminação?

#### 5. HIPÓTESES

Dentre algumas hipóteses encontradas sobre o problema proposto: é o fato de vivermos numa sociedade machista e patriarcal, com preconceitos e submissão das mulheres, acarretados por uma série de fatores que geram o preconceito; há uma divisão entre carreiras vinculadas ao sexo, sendo as áreas sócias mais femininas e as técnicas mais masculinas, sendo assim as carreiras “femininas” menos valorizadas e com menor remuneração, causando uma desvalorização e pouca procura; os estereótipos de “cuidar de filhos” e de “donas de lares”, se atribui menos estudos, capacidade e profissionalismo em relação ao mercado de trabalho; a mulher tem mais dificuldade de inserção no mercado de trabalho do que o homem, quando são demitidas, costumam ficar longos períodos sem ter uma colocação; as dificuldades que elas encontram para entrar no mercado de trabalho refletem na qualidade do emprego obtido, muitas vezes sem carteira assinada.

#### 6. OBJETIVOS

##### 6.1 Objetivos gerais

Dentre os objetivos gerais do trabalho destacam-se:

Demonstrar a evolução e as conquistas das mulheres no mercado de trabalho. E mostrar as diferenças salariais

em relação aos homens, nas mesmas profissões ou equivalentes denunciando discriminações e falta de perspectivas positivas.

## 6.2 Objetivos específicos

Analisar as desigualdades e diferenças salariais por gênero no Brasil;  
Investigar quais são os níveis dessas diferentes remunerações;  
Contribuir também para um esclarecimento e transformação da capacidade da mulher no mercado de trabalho.

## 7. METODOLOGIA

Este estudo é uma simples pesquisa de caráter exploratório, que visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e levantamento de dados. A pesquisa tem conteúdo bibliográfico qualitativo, que considera uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A pesquisa bibliográfica pode ser desenvolvida como um trabalho em si mesmo ou constituir-se numa etapa de elaboração de monografias, dissertações, etc. Andrade (1997).

A autora ainda afirma que uma pesquisa qualitativa é uma pesquisa indutiva, isto é, o pesquisador desenvolve conceitos, idéias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados, ao invés de coletar dados para comprovar teorias, hipóteses e modelos pré-concebidos.

A pesquisa é elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos e atualmente com material disponibilizado da internet. Também será pesquisado as características de determinada população ou fenômeno, dedicando-se a uma pesquisa da literatura existente sobre o mercado de trabalho, tais como: de Amalia Sina (2005), Susan Pinker (2010), Stefi Maerker (2009) entre outros. Para tanto, adota-se a sistemática normalmente empregada nos trabalhos de revisão de literatura, orientado por uma análise, leituras e a sua organização a partir do eixo básico da diferenciação salarial, pois se trata de uma literatura muito rica.

A partir dos dados de 2011 da Pesquisa Nacional de Amostras Domiciliares (PNAD), será verificada as diferenças salariais bem como será investigado o grau de discriminação por gênero no mercado de trabalho no Brasil. Será também utilizado a título de comparação os dados disponibilizadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e alguns artigos, sites e portais relacionados.

## 8. CRONOGRAMA

Data	Etapas	OK
Até 22/08	Entrega do cronograma.	X
29/08/08	Entrega do Projeto do TCC.	X
De 29/08 a 02/09	Desenvolvimento dos elementos pré-textuais (capa, folha de rosto, dedicatória).	X
De 02/09 a 08/10	Começo do desenvolvimento dos elementos textuais. Continuação do desenvolvimento e entrega dos capítulos respectivamente por cada semana para o orientador até dia 08/10.	X
De 08/10 a 15/10	Desenvolvimento e finalização dos elementos pós-textuais.	X
De 15/10 a 22/10	Entrega da 1ª versão do TCC para o orientador e prof. Marcelo.	X
De 22/10 a 26/10	Últimos ajustes e revisão do TCC.	X
30/10	Entrega do TCC finalizado.	X

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos dados de 2011 da Pesquisa Nacional de Amostras Domiciliares (PNAD), verificou-se as diferenças salariais e o grau de discriminação por gênero no mercado de trabalho no Brasil. A título de comparação estão disponibilizados dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e artigos apontados na bibliografia sites e portais relacionados.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PINKER, Susan. O Paradoxo Sexual. Rio de Janeiro: Ed. Best-Seller, 2010.

SINA, Amalia. Mulher e Trabalho: O Desafio de Conciliar Diferentes Papéis na Sociedade. São Paulo: Ed. Saraiva, 2005. IBGE, Disponível em:

[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/\\_visualiza.php?id\\_noticia=1567&id\\_pagina=1](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/_visualiza.php?id_noticia=1567&id_pagina=1) > (22 de setembro de 2012).

GAZETA MERCANTIL: As Mulheres Mais Influentes do Brasil. São Paulo: Editor CBM, 12/2007.

**Anais do  
IV Seminário Eniac 2012  
IV Encontro Da Engenharia Do Conhecimento Eniac  
IV Encontro De Iniciação Científica Eniac**

## **PROJETO DE PESQUISA**

# **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS PEQUENAS EMPRESAS NO COMÉRCIO VAREJISTA DA CIDADE DE GUARULHOS COMO PREPARAÇÃO PARA OS FUTUROS EVENTOS ESPORTIVOS.**

*STRATEGIC PLANNING FOR SMALL BUSINESSES IN THE RETAIL TRADE SECTOR OF THE CITY OF GUARULHOS AS PREPARATION FOR FUTURE SPORTING EVENTS.*

---

## **Anderson Araujo Lima**

Anderson Araujo Lima é bacharelando em Administração de Empresa.  
Maria Helena Veloso Salgado é Mestre e Profa. da Faculdade ENIAC de Guarulhos. São Paulo

Orientação: Profa. Maria Helena Veloso Salgado

---

## **RESUMO**

O planejamento estratégico em pequenas empresas se tornou essencial para a sobrevivência e competitividade, a realização do mesmo se tornou obrigatória para empresas que buscam no mercado

excelência no que faz, seja no segmento do comércio ou em qualquer outro, o planejamento é relevante no intuito de conhecer o ambiente onde a empresa se situa, conhecer seus concorrentes, aprender com seus acertos e erros cometidos, sempre se baseando na

missão, visão e valores que a organização tem definido. Muitas empresas encerram suas atividades pela falta de conhecimento das ferramentas que possibilitam um planejamento adequado, a falta de planejamento por parte dos administradores é o ponto crucial para que o negócio não tenha sucesso, no comércio não é diferente, o setor é extremamente competitivo e precisa se inovar com propostas que atraiam o consumidor, mas não é o que acontece na maioria das vezes. A cidade de Guarulhos cresce em um nível acelerado e isso é um cenário favorável para o comércio, um setor que se destaca ao longo do tempo como um fator decisivo para a economia regional.

## INTRODUÇÃO

Um dos principais destaques é a preparação para os futuros eventos esportivos, em especial a copa do mundo de futebol. Guarulhos é uma cidade estratégica, é o cartão de visita dos estrangeiros para o Brasil, pois a cidade esta situada em Guarulhos área do Aeroporto Internacional,. Para se preparar, a cidade de Guarulhos necessita de organização e planejamento, o comércio deve ter a infraestrutura necessária para comportar os visitantes dos eventos, e sem um planejamento estratégico isso não será possível.

O empresário desse segmento precisa estar atento às oportunidades e as ameaças, fazer uma análise *SWOT* - *Strengths* (Forças) *Weaknesses* (Fraquezas) *Opportunities* (Oportunidades) *Threats* (Ameaças), e definir quais são as

metas e os seus objetivos em relação ao futuro.

Para a empresa que almeja crescimento, esse momento é mais que oportuno. Com a copa do mundo de futebol, pode-se afirmar que muitas oportunidades surgirão e esse é o momento adequado para se investir em uma melhoria no negócio que já existe, ou abrir um novo negócio.

Este trabalho é um trabalho teórico, cujo tema levanta a necessidade de minimizar ao máximo possível os transtornos e imprevistos gerados pela falta de informação, estudando as empresas do comércio varejista de Guarulhos e se embasando nas teorias dos autores sobre o assunto, definindo a melhor estratégia e melhor caminho a ser seguido, sempre tendo como base onde as empresas querem chegar e quais são seus objetivos.

No presente trabalho de conclusão de curso (TCC) estudaremos as principais teorias dos autores que tratam do assunto, suas melhores definições para cada tópico abordado.

Na primeira parte será feito um estudo da região, bem como pesquisa de dados relevantes do comércio de Guarulhos e como esse segmento esta se preparando para as possíveis oportunidades futuras, como por exemplo a Copa do Mundo de futebol.

No segunda parte apresentaremos os conceitos de planejamento estratégico, a sua elaboração em pequenas empresas e as etapas a serem concluídas para sua realização, conhecendo todo o ambiente organizacional.

A terceira parte se voltará para a pequena empresa, e analisará como esse

porte empresarial planeja adequadamente sem onerar o tempo e os custos. De uma forma simples se pode estudar os fatores que influenciam as empresas e detectar o seu estilo de administração de forma diferenciada, visando manter a estabilidade de mercado.

## 1. REVISÃO DE LITERATURA

Diversos autores discutiram o tema e desenvolveram teorias diferentes, porém com alguns pontos semelhantes. Na visão de Aaker (2005, p. 25) “O planejamento estratégico, cujo surgimento está associado aos anos 60, 70 e 80, está relacionado com a mudança de opções e capacidades estratégicas”. De acordo com Fischmann e Almeida (2009, p. 25):

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades evitar riscos. (Fischmann e Almeida, 2009, p.45).

Podemos considerar que planejamento estratégico é uma forma de administrar a empresa de acordo com o ambiente que ela está situada, de forma clara e objetiva, levando em consideração a missão da empresa, sua visão e seus valores. Chiavenato e Sapiro (2004) definem que: O Planejamento Estratégico é um processo importante porque define as

diretrizes para o estabelecimento dos planos de ação que se tornarão mais tarde em vantagens competitivas.

Na visão de Oliveira (2007).

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. Oliveira (2007, p. 17).

Temos a definição de objetivo, que nada mais é que os resultados que a empresa pretende conquistar, sem deixar claro seus objetivos, não será possível a elaboração de um planejamento estratégico. Ainda conforme Fischmann e Almeida (2009)

As atividades de um plano estratégico variam conforme o tipo e tamanho da organização. Nas organizações maiores as atividades são mais subdivididas, pois as pessoas têm uma especialização maior em razão da divisão das funções (Fischmann e Almeida, 2009, p.45).

Segundo Porter (2004, p. 78) “Um sinal de mercado é qualquer ação de um concorrente que forneça uma indicação direta ou indireta de suas intenções, motivos metas ou situação interna”. Para implementar o planejamento estratégico é preciso conhecer bem seu concorrente e as suas intenções diante do mercado de atuação. Com base nessas informações pode-se ter uma noção, um “norte” para seguir, é preciso aprender com os acertos e erros dos concorrentes.

Como afirma Drucker (2006, p. 17) “A incerteza na economia, na sociedade e na política aumentou tanto que tornou inútil, senão contra produdente. O tipo de planejamento ainda praticado pela maioria das empresas, é a previsão baseada em probabilidade”.

Almeida (2012, p. 5) afirma que: “Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia)”.

## 2. JUSTIFICATIVA

A pesquisa se faz importante no intuito de mostrar a sociedade que a falta de planejamento pode levar uma organização a ruína em pouco tempo, fazer um estudo minucioso de como, onde e quando montar seu comércio, elaborar um plano de negócios e estudar a concorrência são fatores básicos que podem ajudar o pequeno empresário a se diferenciar e inovar em seu comércio.

A falta de informação correta causa incerteza nas decisões que esse empresário precisará tomar ao decorrer do tempo, dificultando as possibilidades de acerto. As pesquisas de mercado devem ser elaboradas criteriosamente, buscando o maior numero de dados e informações, com essas informações em mãos, as chances de sucesso aumentam.

Para elaboração do planejamento estratégico em empresas que já estão em funcionamento é preciso fazer o levantamento de todas as informações que estão ao seu alcance, pesquisar e estudar informações como concorrência direta ou

indireta, onde a empresa quer chegar e quais seus objetivos para os próximos anos, qual sua missão e com esse embasamento pode tomar decisões que permitam o alcance desses objetivos.

A necessidade de conhecer o ambiente que a organização esta situada permite ao administrador saber se vale a pena manter seu negócio, se a empresa é competitiva perante as outras do mesmo segmento, conhecer melhor seus produtos ou serviços e se os mesmos são lucrativos e qual sua margem de lucro, se vale a pena manter esse produto no mercado.

A cidade de Guarulhos tem no seu comércio um ponto chave para sua economia e sua importância é indiscutível, o presente trabalho acadêmico tem como foco discutir novas possibilidades, expor as técnicas existentes de como elaborar um bom planejamento estratégico, visando competitividade e inovação no mercado, vários estudos mostram que para se manter no mercado é preciso chamar a atenção de seus clientes, com promoções e campanhas o ano todo, não somente em datas comemorativas. Como esses fatores são fundamentais na vida de qualquer organização, discutir esse assunto é oportuno para difundir esse conhecimento, juntamente com as teorias relacionadas ao tema e métodos que irão auxiliar o pequeno empresário da cidade de Guarulhos a se preparar para os imprevistos que podem aparecer no futuro ou até mesmo abrir seu próprio negócio com as informações apresentadas.

## 3. PROBLEMA DE PESQUISA

De que maneira o comércio varejista da cidade de Guarulhos pode se preparar para os futuros eventos esportivos?

Quais são os fatores preponderantes para que o planejamento estratégico seja implantado em uma pequena empresa?

#### 4. HIPÓTESES

Como proposta de melhoria, podemos optar por melhorar o atendimento ao consumidor, com treinamento contínuo dos colaboradores e investimento em plano de carreira, qualificando e retendo talentos dentro da organização, propostas de benefícios e bonificação de acordo com o desempenho. Devido ao grande número de turistas, será preciso contratar ou treinar pessoas que falem outros idiomas, para diversificar os clientes e atrair mais e novos consumidores.

Outros aspectos importantes são as campanhas de vendas, seja interno ou externo. Como interno ajuda e motiva o colaborador a se destacar e querer vender mais, no quesito externo, colabora para atrair novos consumidores através de promoções, ofertas, liquidações, etc.

Concluir um plano de negócios, conhecendo o ambiente que a empresa se situa, quem são seus concorrentes, qual seu público alvo, qual produto é mais comercializado e qual é mais lucrativo, efetuar uma análise *SWOT* e conhecer os pontos fortes e fracos, com esse *feedback* podemos melhorar os pontos fracos e aperfeiçoar de acordo com as necessidades. Essas são informações

essenciais para um planejamento estratégico.

Como esses fatores podemos administrar a empresa de uma forma estratégica, sempre baseada na sua missão e na sua visão, questionando sempre onde a empresa quer chegar, com isso fica mais fácil elaborar um plano de ações para os próximos anos e definir quais são seus objetivos.

#### 5. OBJETIVOS

##### 5.1 Objetivos gerais

O objetivo do trabalho é estudar o planejamento estratégico como uma ferramenta de vital relevância para as empresas. Expor técnicas de planejamento para auxiliar o pequeno empresário a se preparar para as oportunidades que surgirão com os futuros eventos esportivos da cidade de Guarulhos.

##### 5.2 Objetivos Específicos

Verificar passo a passo como elaborar um bom planejamento estratégico para a pequena empresa se preparar para as oportunidades;

Descrever qual os métodos necessários para implementação de um planejamento estratégico;

Conhecer a missão, visão, valores e objetivos da organização nos próximos anos;

Mensurar propostas que guiem o pequeno empresário na implementação de uma administração estratégica;

Indicar de que forma o pequeno empresário pode se preparar para as oportunidades e como identifica-las, etc.

## 6. METODOLOGIA

Mascarenhas (2012) nos faz o seguinte questionamento: Qual a importância da metodologia? A metodologia descreve tudo o que foi feito no projeto e seu objetivo e informar qual o método que será utilizado, qual o tipo de pesquisa e o que será utilizado (entrevistas e questionários).

Conforme Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 27) “o método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou um resultado desejado”.

Para Gil (1999, p. 26) “Pode-se definir método como caminho para se chegar a determinado fim”.

O método utilizado será o de pesquisa bibliográfica, com base no que já

foi escrito por autores que retratam o tema abordado.

Neste sentido Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 60) dizem que “A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses”.

Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 27) pontuam que “A pesquisa bibliográfica é meio de formação por excelência e constitui o procedimento básico para os estudos monográficos

## 7. CRONOGRAMA.

CRONOGRAMA TCC						
ETAPAS	DATA LIMITE	DATA ADIANTADA	ASSUNTO/ETAPAS	CONCLUÍDO?	DATA DE ENTREGA PARA PROFª	DATA DE DEVOLUÇÃO
1	24/08/2012	24/08/2012	DEFINIÇÃO DO TEMA E ESCOLHA DO ORIENTADOR	(x) SIM ( ) NÃO		
2	28/08/2012	28/08/2012	EXECUÇÃO DO PROJETO ANTECEDENDO TCC	( ) SIM ( ) NÃO		
3	04/09/2012	30/08/2012	ESCOLHA DA BIBLIOGRAFIA E PRIMEIRAS PÁGINAS	( ) SIM ( ) NÃO		
4	04/09/2012	30/08/2012	DEFINIÇÃO DA QUESTÃO PROBLEMA	( ) SIM ( ) NÃO		
5	18/09/2012	11/09/2012	APRESENTAÇÃO DA ESTRUTURA DE CAPÍTULOS	( ) SIM ( ) NÃO		
6	18/09/2012	11/09/2012	ENTREGA DA INTRODUÇÃO	( ) SIM ( ) NÃO		
7	18/09/2012	11/09/2012	ENTREGA DO PRIMEIRO CAPÍTULO	( ) SIM ( ) NÃO		
8	25/09/2012	20/09/2012	ENTREGA DO SEGUNDO/TERCEIRO CAPÍTULOS	( ) SIM ( ) NÃO		
9	16/10/2012	02/10/2012	APRES. DO ESBOÇO DO DESENVOLVIMENTO (1º VERSO)	( ) SIM ( ) NÃO		
10	16/10/2012	02/10/2012	ENTREGA DO QUARTO CAP./PREVIA DA CONCLUSÃO	( ) SIM ( ) NÃO		
11	30/10/2012	17/10/2012	COMPL. DO TRABALHO E ESBOÇO DA CONCLUSÃO	( ) SIM ( ) NÃO		
12	13/11/2012		APRESENTAÇÃO FINAL DO PROJETO PELA QUALIFICAÇÃO	( ) SIM ( ) NÃO		

Figura criada pelo autor: 09/2012

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa por meio do Sindicato do Comércio de Guarulhos, da Associação comercial, e Sebrae - Serviço Brasileiro de

apoio às Micro e Pequenas Empresas visa levantar dados para elaborar um questionário e com base nos dados analisar o crescimento do comércio de Guarulhos, empregabilidade, o quanto o

comércio representa no PIB da cidade, investimentos que foram e serão realizados visando a copa do mundo de futebol e como o comércio esta se preparando para esse evento.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A. Administração Estratégica de Mercado. 7Ed. Porto Alegre: Artm, 2005.

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

CHIAVENTATO, Id. SAPIRO, A. Planejamento Estratégico. Rio de Janeiro: Els, 2003.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Administrando em tempos de grandes mudanças. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard R. de; Planejamento Estratégico na Prática. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5ªed. São Paulo: Atlas, 1999.

MASCARENHAS, S. A. Metodologia científica. São Paulo: Pearson do Brasil, 2012.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

**Anais do  
IV Seminário Eniac 2012  
IV Encontro Da Engenharia Do Conhecimento Eniac  
IV Encontro De Iniciação Científica Eniac**

## **PROJETO DE PESQUISA**

# **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DE PESQUISA SOBRE O STRESS DE VENDEDORES NO SEGMENTO DE PRODUTOS ELÉTRICOS**

## *ANALYSIS AND DISCUSSION OF THE RESULTS OF RESEARCH ON THE STRESS OF SELLERS IN THE SEGMENT OF ELECTRICAL PRODUCTS*

---

**Camila da Silva Souza  
Maria Helena Veloso Salgado**

Camila da Silva Souza é bacharelando em administração de empresa.  
Maria Helena Veloso Salgado é Mestre e Profa. da Faculdade ENIAC de Guarulhos. São Paulo

Orientação: Profa. Ms. Maria Helena Veloso Salgado

---

## **RESUMO**

O artigo investiga os níveis de stress identificados no grupo de trabalho de vendedores analisando o percentual de stress, inicial e em de tratamento observando se este permite o autoconhecimento. Observa se que outros fatores o estresse acarreta como conseqüências. Verifica se alguns já se encontram com o stress já estabelecido. E

pesquisa o percentual que busca tratamento, se dispõe a isso, e que de fato melhora.

## **INTRODUÇÃO**

O estudo tem por objetivo identificar os níveis de stress e problemas de comportamento nas pessoas que atuam como técnicos em vendas, especializados em revendas de materiais elétricos.

Identificar o perfil desses vendedores especializados nesses produtos. Investigar como os funcionários suportam situações adversas incluindo o risco de explosões tanto nos momentos de experimento, quanto de instalação. Observar os fatores que propiciam as explosões e outros riscos. Analisar o nível de exigência de conhecimento técnico específico sobre o produto que o mercado exige do vendedor. Detectar os fatores de maior relevância que interferem no comportamento cotidiano dos vendedores, entre eles; a falta da qualidade de vida que promove o aparecimento de desenvolvimento e estabelecimento dos níveis de stress.

## **2. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA**

### **2.1 Hipóteses**

A primeira hipótese; o que identifica o padrão de comportamento que indica o início do stress são os eventos específicos das atividades.

A segunda hipótese; a observação do comportamento dos colaboradores em suas atividades deve identificar os níveis da cobrança pelos resultados impostos pela empresa que promovem o nível acentuado do stress.

### **2.2 Justificativa**

Observar e mensurar como a busca da qualidade de vida e a satisfação dos funcionários são utilizadas como retorno positivo para empresa, e como esta estabelece as metas a serem alcançadas.

Analisar como os resultados obtidos implicam em transtornos na saúde dos funcionários. A pesquisa busca detectar como o stress prejudica o total aproveitamento dos técnicos especializados em vendas de materiais elétricos. Observa os meios que propiciam o problema comportamental e os possíveis causadores dos níveis de stress no desenvolvimento do trabalho. A questão problema: procura resposta para: Como identificar e diminuir os níveis causadores de stress para Técnicos em Vendas, especializados em vendas de materiais elétricos para áreas classificadas?

### **2.3 Metodologia da Pesquisa**

O presente trabalho iniciou com pesquisa bibliográfica para levantar os estudos já realizados sobre o tema. Desenvolveu um questionário, que aplicou no público alvo da pesquisa com o objetivo de avaliar: os aspectos familiares, os sociais, de relacionamento interno e externo no ambiente de trabalho, os específicos à função, a remuneração e o lazer dos funcionários. Investigou os aspectos que geraram ou impediram a satisfação e a sensação de stress dos Técnicos especializados em vendas de materiais elétricos.

O estudo utilizou o processo quantitativo e qualitativo, analisando os dados que identificaram o perfil pessoal e profissional deste grupo de pessoas e nível de stress a ele associado.

A pesquisa foi realizada em uma empresa de médio porte que possui por volta de 50 funcionários. Localizada na grande São Paulo, com aproximadamente

10 anos de existência, atuando na revenda de material elétrico para áreas classificadas, um nicho cada vez mais crescente no Brasil, o mercado de produtos para “Atmosferas Explosivas”.

### 3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

#### 3.1 – Sobre o Stress

O stress se fundamenta em questões psicológicas, onde quem se encontra neste estado não percebe a grande carga emocional que recebe, entrando num estado de confusão mental, gerando conflito em funções normais de seu organismo e conseqüentemente causando perda em suas reações psicológicas. Hans Selye (1936), citado por França, Limongi & Rodrigues, (1995), denominam o stress e estar estressado respectivamente como: Conjunto de reações, que ocorrem em um organismo quando está submetido a um esforço de adaptação. Estado do organismo, após o esforço de adaptação, que pode produzir deformações na capacidade de resposta atingindo o comportamento mental e afetivo, o estado físico e o relacionamento com as pessoas.

Hans (1936) em seus estudos ressalta a existência de dois aspectos essenciais quanto à análise do stress, De um lado encontram-se as condições causadoras da doença, elas agem como estímulos negativos. De outro lado, tem-se a resposta do indivíduo diante do estímulo, que é a resposta ou processo de estresse. Se essa resposta é negativa, ou seja, desencadeia um processo de adaptação inadequado, podendo gerar inclusive

doença, é chamado de distress, porém se a pessoa reage bem à demanda, nomeia-se de eustress.

Diante da colocação destes autores, pode-se analisar o stress em pelo menos duas facetas: como processo e como estado, sendo como processo a tensão diante de uma situação de desafio por ameaça ou conquista e por estado sendo resultado positivo (eustress) ou negativo (distress) do esforço gerado pela tensão mobilizada pela pessoa.

#### 3.2. FASES DO STRESS

O stress é uma manifestação complexa e multifacetada, a sua presença é dependente da idiosincrasia da pessoa. Como as pessoas são diferentes ele se mostra por meio d transformação do estilo de comportamentos como, atitudes nos relacionamentos com o entorno e o trabalho conforme CARVALHO & SERAFIM (1995), que caracterizam o stress em fases:

1ª fase: O indivíduo não percebe o que se passa dentro dele. É um movimento inconsciente. Ele pode se mostrar mau humorado, agressivo, inquieto. É uma fase ameaçadora, mas por meio da conscientização, o indivíduo pode perceber reações estranhas em seu organismo. É o momento de agir, lutando para combater o perigo, e o organismo voltar ao seu ritmo normal.

2ª fase: A tendência do organismo é adaptar-se e permiti que esse estado de desequilíbrio permaneça, podendo os sintomas iniciais agravaram-se, favorecendo um quadro permanente de tensão. É a fase em que, se o indivíduo

não tomar conhecimento e resistir, o stress pode instalar-se. De qualquer forma, ainda é o momento de alerta, no qual o indivíduo tem a oportunidade de voltar ao seu estado normal.

3ª fase: Se ocorrer um estado de tensão permanente e surgirem novos fatores estressantes, o organismo provavelmente terá uma queda das suas defesas naturais, enfraquecendo, ficando, assim, vulnerável ao surgimento de várias doenças. Pode ocorrer, ainda, uma desordem psíquica, afetando a mente do indivíduo.

Conforme CARVALHO & SERAFIM (1995) dependo da predisposição orgânica do indivíduo, o stress pode causar grandes transtornos psicológicos: falta de vontade de fazer as coisas, ansiedade, entre outros, até sinais físicos mais sérios como úlcera, infarto, câncer e mesmo sinais mentais como tentativa de suicídio.

Quando ocorre a fragilidade emocional, as defesas orgânicas diminuem, causando vulnerabilidade a diversos tipos de doenças. Podem-se colocar como principais sintomas de stress: sinais de cansaço, sudorese intensa, queixas frequentes, tristeza, angústia, fala desordenada, irritação, melancolia, úlcera, perda de memória, dor de cabeça intensa, grande agitação, nó na garganta, isolamento, hipertensão, pânico, bruxismo - ranger dentes à noite-, manchas roxas entre outros.

Por tratar-se de uma manifestação que envolve fatores internos e externos deve-se procurar estar atento a todos os sinais de stress para que não seja identificado quando se encontra em seu estado mais crítico, onde o tratamento é

mais complexo. Quando o diagnóstico é inicial são as chances de não permitir sua instalação é maior e mais eficaz.

Cada um possui uma maneira peculiar para reagir em meio às situações, algumas pessoas se irritam e se incomodam facilmente por determinados motivos e outras lidam melhor e não perdem o controle. Pode-se dizer que o stress tem aspectos positivos: onde existe a boa condução das adaptações às mudanças, a sensação de stress dá lugar ao sentimento de satisfação, pois de certa forma faz parte do processo de alcance dos objetivos almejados. Sabendo dosá-lo com autoconhecimento, pode ser considerado um agente benéfico.

#### 4. AS CONCEPÇÕES DO TRABALHO

Dentre várias concepções sobre trabalho, pode-se dizer que este sempre esteve no centro da vida de diversas comunidades progressivamente, de acordo com suas limitações. Não seria apropriado abordar o assunto apenas do ponto de vista de ciências sociais, mas também se deve analisar outras opiniões que alteram e também o definem, como a política, religião, economia, ideologia, cultura e etc. Se observarmos o homem sob o aspecto de produto e produtor da sociedade na qual faz parte, podemos listar realidades opostas para cada teoria vivente.

Segundo G. FRIEDMAN (1983), o trabalho assume as seguintes facetas:

Aspecto técnico, que implica questões referentes ao lugar de trabalho e adaptação fisiológica e

sociológica; Aspecto fisiológico, cuja questão fundamental se refere ao grau de adaptação homem-lugar de trabalho meio-físico e ao problema da fadiga; Aspecto moral, como atividade social humana, considerando especialmente as aptidões, as motivações, o grau de trabalho e personalidade; Aspecto social que considera as questões específicas do ambiente de trabalho e os fatores externos (família, sindicato, partido político, classe social e etc.) Há de se considerar sob tal perspectiva a interdependência entre trabalho e papel social e as emoções subjacentes;

Aspecto econômico, como fator de produção de riqueza, geralmente contraposto ao capital, e unido em sua função a outros fatores: organização, propriedade, terra.

Através destas colocações, entende-se o trabalho como um feito humano que sofre interferências de acordo com o meio e sociedade na qual o indivíduo pertence. Onde ele busca conforto, reconhecimento, interação, conciliação aliada ao equilíbrio entre fatores relacionados ou não ao trabalho e níveis que ensejam em sua formação pessoal como conquistas de objetivos almejados. Pode ser considerado um estudo amplo já que existem expectativas do ponto de vista psicológico que abordam a interdependência de fatores intrínsecos e extrínsecos ao trabalhador, sendo considerada a compreensão através de ocorrências cotidianas nas organizações, desta maneira pode-se conseguir uma melhor compreensão para a análise dos contextos de trabalho.

## 5. TRABALHO E PESSOAS

Em uma fábrica, foi realizado um estudo para identificar quais eram os motivos de insatisfação dos trabalhadores. Esta fábrica era considerada progressista na época, pois já cultivava o plano de carreira e benefícios, mas mesmo assim ainda percebia-se que muitos trabalhadores estavam insatisfeitos. Acreditava-se que os trabalhadores não tinham um real aproveitamento devido a más condições físicas do local.

Foi realizada uma pesquisa seguindo a teoria de Elton Mayo onde separaram um pequeno grupo de trabalhadores para avaliar minuciosamente quais seriam os pontos decisivos em suas melhorias no processo de fabricação dos produtos. Neste estudo foi possível identificar que não havia sintonia entre o grupo. Desta maneira MILLER & FORM, citados por BROWM (1972), apresentam as seguintes conclusões sobre as pesquisas iniciadas de MAYO:

- 1) O trabalho é uma atividade grupal;
- 2) O mundo social do adulto é primariamente padronizado em relação à sua atividade à sua atividade no trabalho;
- 3) A necessidade de reconhecimento e segurança e o senso de pertencer a algo são mais importantes na determinação da moral e da produtividade do que as condições físicas sobre as quais ele trabalha;
- 4) Uma reclamação não é necessariamente o enunciado objetivo de fatos, comumente é um distúrbio, relacionado com o status do indivíduo;
- 5) O trabalhador é uma pessoa cujas atitudes e eficiências são condicionadas

pelas demandas sociais, tanto dentro como fora da empresa;

6) Grupos informais dentro das empresas exercem grande controle social sobre os hábitos no trabalho e atitudes do trabalhador individual;

7) A mudança de uma sociedade estabelecida para outra em adaptação tende a desmembrar continuamente a organização social de uma fábrica ou indústria em geral;

8) A colaboração grupal não ocorre por acidente, ela deve ser planejada e desenvolvida. Se essa colaboração for alcançada, as relações no trabalho dentro da empresa podem chegar a uma coesão que resiste aos efeitos do desmembramento de uma sociedade em adaptação.

## 6 SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO NO TRABALHO

Da mesma maneira como existe a preocupação quando um maquinário caro apresenta algum defeito e logo já são contatados os procedimentos para que ele volte ao seu funcionamento normal, as pessoas dentro da organização devem ser tratadas com atenção. Elas têm as suas necessidades que devem ser supridas, se atentando para cada uma delas será possível ter o rendimento necessário para atingir os resultados almejados pela empresa conseguindo assim a satisfação mútua, empresa e colaboradores.

Examina-se nos estudos de DAVIS, Keith & NESTROM, John W. (1996), que as necessidades podem se classificar de diversas formas. Inicialmente, pode-se classificar em duas: primárias e

secundárias. As necessidades físicas básicas que são as primárias relacionadas à fome, ao sono, ao cansaço etc. Essas necessidades dizem respeito à sobrevivência do indivíduo e da espécie, e constituem pressões fisiológicas que levam o indivíduo a buscar abertamente a sua satisfação. Ex.: alimento, repouso, abrigo, sexo. São universais entre as pessoas, mas variam de intensidade de pessoa para pessoa, e podem ser consideradas pelas práticas sociais que a pessoa possui.

As necessidades secundárias são mais vagas porque se referem às necessidades sociais relacionadas com a vida associativa do indivíduo com outras pessoas: amor, afiliação, participação, levam o indivíduo à adaptação social ou à falta de adaptação social. As relações de amizade, a necessidade de dar e receber afeto, a busca de amigos e a participação em grupos estão ligados a este tipo de necessidade. Ela aparece com o amadurecimento do indivíduo e deve ser tratada de modo especial, já que se dirige também aos valores das pessoas e caso estes sejam feridos podem acarretar em complicações e situações imensamente desagradáveis.

As necessidades secundárias podem variar muito mais entre as pessoas do que as necessidades primárias. As necessidades secundárias estão fortemente condicionadas pela experiência. Elas variam quanto ao tipo e intensidade entre as pessoas, estão sujeitas à mudança dentro de uma mesma pessoa, funcionam em grupo mais do que isoladamente, estão frequentemente escondidas do reconhecimento consciente, são sentimentos vagos em lugar de serem

necessidades físicas específicas, porém influenciam o comportamento.

A leitura de Abraham Maslow, (1971) identifica que ele foi o primeiro a relatar as necessidades humanas num quadro teórico onde relacionava uma análise de condições de vida seguindo o padrão de necessidades fisiológicas como: fome, sede, oxigênio, sexo e posteriormente necessidades aprendidas como amor, a associação, o reconhecimento e o poder. Porém com o passar do tempo verificou-se que não eram apenas estas as necessidades humanas, que na verdade existe um ciclo e que com o passar do tempo, surgem novas necessidades a serem supridas.

As pessoas trabalham para satisfazer suas necessidades fisiológicas e quando estas são supridas precisam satisfazer as de segurança, que podem ser as de que possuirá no futuro o que tem no presente. Essas necessidades podem ser buscadas pelas pessoas de diferentes formas, algumas podem resguardar suas economias para terem algo amanhã, outras, porém não se preocupam em guardar, preferem trabalhar mais para sempre terem.

As necessidades de alto nível segundo Maslow estão divididas em três níveis. As necessidades de terceiro nível, dizem respeito ao amor, à participação no trabalho e no ambiente social, onde passam a maioria do seu tempo, logo esse entrosamento seria fundamental. As necessidades de quarto nível são as de autoestima e realização pessoal, as pessoas têm necessidade de serem reconhecidas em seu meio de trabalho. As necessidades de quinto nível estão

relacionadas à auto realização, quando a pessoa pode sentir que já conquistou todos os seus anseios e ampliou seus talentos e habilidades de forma plena.

De maneira geral mesmo chegando ao último nível todas as pessoas sempre criam novas aspirações que mesmo estando aparentemente realizadas gerarão novas vontades que deverão ser saciadas. Com isso Maslow admite que sua hierarquia, na realidade é menos rígida do que foi sugerida:

[...], por exemplo; uma vez satisfeita uma necessidade, surge outra. Isso pode dar a impressão errada de que uma necessidade deva ser 100% satisfeita antes de surgir uma próxima. Na verdade a maioria das pessoas em nossa sociedade se encontra parcialmente satisfeitas e parcialmente insatisfeitas em todas as suas necessidades fundamentais. Tomando números arbitrários, podemos dizer que o cidadão médio satisfaça talvez 85% das necessidades fisiológicas, 70% das de segurança e 10% das de auto realização. (p. 359).

Ainda seguindo esta hipótese, pode-se dizer que a necessidade de satisfação pode surgir de maneira consciente ou não, contudo inconscientemente, acontece com maior frequência. De acordo com o estudo é possível observar que a teoria de Maslow evidencia as classes sociais mais favorecidas. Ele toma como padrão dois tipos de pessoas os educados e ambiciosos e deixa de lado os mais fracos e derrotados, essa afirmação se torna forte em um de seus posicionamentos como há muitos lugares no mundo onde apenas a administração autoritária, com um chicote

sobre as pessoas amedrontadas, pode funcionar.

A pirâmide das necessidades de Maslow tem fundamento uma vez que muitas das suas explicações podem ser comprovadas, porém não é aplicável basear-se somente nela, por conta de ainda existirem alguns aspectos que devem ser analisados com mais afinco. Pode-se criar um modelo vicioso de gerenciamento onde só um lado é beneficiado e sempre estará em função do funcionário que dificilmente ficará satisfeito.

Segundo Roberto Kanaane (2009), pode-se dizer que nas variadas abordagens sobre motivação humana destacam-se o conceito de necessidade e o conceito de expectativa. Não basta considerar as necessidades como determinantes do comportamento do trabalhador; é preciso considerar também em que grau o mesmo percebe as condições existentes no ambiente organizacional, como facilitadoras ou não para o alcance de seus objetivos e de suas necessidades. Ao mesmo tempo, deve-se destacar a distinção entre motivação e satisfação, ou seja, a satisfação pode estar vinculada a um desejo, necessidade e ou impulso, sem que necessariamente corresponda a um motivo básico de conduta do trabalhador no respectivo local de trabalho.

A motivação, por outro lado, corresponde às ações selecionadas pelo indivíduo na busca do alcance de suas necessidades, e é influenciada por fatores inerentes à personalidade individual e por aqueles provenientes do ambiente e da herança genética. O trabalhador pode estar satisfeito parcial ou até plenamente, sem

que isso tenha atingido o nível de realização pessoal ou profissional em dado contexto organizacional; contrariamente, pode ocorrer que a ação de enfrentar obstáculos organizacionais possa trazer-lhe satisfação e realização, à medida que ela esteja associada às expectativas e possibilidades percebidas pelos indivíduos.

O trabalho assume distintas finalidades: de um lado ativa mecanismos psicológicos que permitem o estímulo da produtividade do trabalhador, eliminando obstáculos secundários, procurando adequá-los de forma otimizada no sistema, isto é, trata de manipular, de maneira obrigatória ou subliminar, a mente do trabalhador para que este trabalhe melhor; de outro, pode dirigir-se a um fim diferente, caracterizando-se pela progressiva participação, comprometimento, envolvimento e responsabilidade de todos os trabalhadores, através da transformação do trabalho, de modo a dotá-lo de sentido para aquele que o executa.

## 7. ESTRESSE E TRABALHO

Em tempos progressistas onde tudo acontece com muita rapidez, fazendo com que os seres humanos alterem seu cotidiano frequentemente afetando conseqüentemente fatores pessoais internos, torna-se cada vez mais difícil para a humanidade lidar com seus próprios conflitos.

Diante de tecnologias que promovem satisfação de suas necessidades materiais que trazem inúmeras melhorias, observam-se, em contrapartida, conseqüências com resultados negativos, como o desgaste

emocional, gerando a sensação de incapacidade e podendo levar o indivíduo ao sentimento de aflição e desespero.

De acordo com os estudos de Serafim, Oziléa (1995): no mundo moderno que impõe altos níveis de conhecimento, com grandes conquistas, profissionais que necessitam sempre de mais qualificação, diante da competitividade, da pressão por obtenção de resultados, alcance de metas e receio a demissão. Muitas vezes faz com que o homem vá deixando de lado os valores, conceitos e vida pessoal.

As consequências deste estilo de vida onde o indivíduo se coloca em diversas situações de conflito, entre a estima por atingir os anseios de âmbito profissional e a preservação de bases internas, são a sensação de impotência emocional, baixa estima, cansaço, entre outros, sintomas. Estes podem se caracterizar-se como indicadores de stress.

Fatores como o aumento de volume trabalho, onde para reduzir custos, algumas empresas sobrecarregam os colaboradores muitas vezes com funções impertinentes ao cargo, geram conflitos diários devido a formas diferentes formas de pensamento.

Estes podem gerar ações relevantes do ponto de vista do colaborador seja o que já está envolvido em uma situação estressante ou mesmo o que se dispõe a tal. Diariamente podem-se observar situações que causam o estresse nos empregados, já que este estado depende do mesmo e deve ser considerada de acordo com a formação de sua personalidade.

## 8. MEDIDAS A SE TOMAR DIANTE DOS SINTOMAS

Segundo CARVALHO & SERAFIM (1995) é preciso saber quais são as causas do stress no indivíduo. Por meio do autoconhecimento se poderá identificar a causa do incomodo que altera o comportamento. Assim que se observar o que o provoca pode-se evitar que ele se torne o centro da vida. Com o diagnóstico da causa pode-se cuidar, do que já está estabelecido e fazer uma previsão para promover a evitação e estabelecer o controle da situação. Caso não consiga fazê-lo, o indivíduo afetado deve procurar orientação médica e reconhecer o que está acontecendo em seus reflexos emocionais. Um fator que ajuda na cura é dividir o problema com os outros, pois a repressão do sentimento pode torná-lo maior. Se for possível o estressado deve afastar-se por algum tempo do que o atormenta para fazer reflexão e busca da melhor solução.

O controle do estresse pode ser atingido por meio da organização do tempo, fazendo dele um aliado em suas ações. Para isso é necessário reservar um pouco para si, trabalhar naquilo que é prazeroso e ser transparente nos objetivos com relação à empresa. Sugerir melhorias onde julgar necessário, respeitando os outros com suas atitudes e palavras identificando as causas de antipatia para procurar vencê-las seja com os colegas de trabalho como com a chefia e dar o passo inicial em propor um ambiente cordial para todos.

Caso seja necessário tratamento pode-se recorrer, dependendo dos níveis de estresse, à orientação psicológica

através de terapias de relaxamento e até o uso de medicamentos. É muito importante que a empresa possua uma área de Recursos Humanos atuante com medidas de valorização e humanização nas relações de trabalho, para que o colaborador sintasse amparado em eventual necessidade de tratamento (terapias, psicológicos, medicamentos). Assim, mesmo com avaliações preventivas onde possa expressar seu posicionamento perante a empresa de modo geral.

## 8.1 Qualidade de Vida no Trabalho

McGREGOR (1980) observa que, o trabalho com base na teoria científica, atenderia as satisfações das necessidades básicas do trabalhador se as suprisse. Mas oferece poucas chances para as necessidades de autorrespeito, confiança, autonomia, realização, competência e sua própria reputação (status, reconhecimento e aprovação) e que estas seriam supridas fora do local de trabalho.

Voltando a atenção para o autor RODRIGUES, Marcus Vinícius (2009), que menciona que por conta do trabalho ser tratado como necessário, conseqüentemente o trabalhador associa-o como uma forma de punição, onde a empresa não dispõe de uma estrutura que cria bons níveis de Qualidade de Vida no Trabalho. Com isso os mesmos se mantêm em uma conduta de maus hábitos como passividade, má vontade em aceitar responsabilidades, resistência a mudanças e exigir exageradamente benefícios econômicos.

Para justificar sua teoria agrupou suas ideais sobre o indivíduo e trabalho e denominou-as como Teoria X, na qual diz que:

[...] o ser humano, de modo geral, tem aversão ao trabalho e o evita sempre que possível;

Devido a essas características humanas de aversão ao trabalho, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição para que se esforce no sentido da consecução dos objetivos organizacionais;

O ser humano de modo geral, prefere ser dirigido, quer evitar responsabilidades, tem relativamente pouca ambição e quer garantia acima de tudo (McGREGOR, 1980 p.41-42).

Também propõe outra forma de ver o indivíduo na organização, denominando de Teoria Y, sendo as principais pressuposições:

[...] o dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o jogo ou descanso; O controle externo e a ameaça de punição são os únicos meios de estimular o trabalho em vista de objetivos organizacionais. O Homem está sempre disposto a se auto dirigir e se auto controlar a serviço de objetivos com os quais se compromete; O compromisso com os objetivos é dependente das recompensas associadas a sua consecução; O ser humano comum aprende, sob condições adequadas, não só a aceitar responsabilidades como a procurá-las; A capacidade de usar um grau relativamente alto de imaginação, de engenhosidade e de criatividade na solução de problemas organizacionais é mais amplamente distribuída na população do que geralmente se pensa. Nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser

humano estão sendo parcialmente usadas (Mc GREGOR, 1980, p. 53).

A partir destas colocações é possível entender que para que o indivíduo se sinta satisfeito dentro da organização é necessário que o ambiente de trabalho seja agradável.

A ênfase de que o salário pode até não ser o principal agente de importância ao trabalho. Se o trabalhador tiver boas condições de trabalho as suas atitudes geram a integração. O salário é o meio de satisfazer suas necessidades e não é o único foco do indivíduo.

De acordo com a teoria Y, quando o trabalho não se torna uma obrigação, sendo visto como algo penoso, o trabalhador executa as suas tarefas satisfeito, e proporciona maior rendimento a organização e conseqüentemente pode gerar maior Qualidade de Vida no Trabalho.

## 8.2. O Modelo dos Fatores de Herzberg

Através de uma pesquisa com engenheiros e contadores, Frederick Herzberg (1968), desenvolveu o modelo de motivação dos dois fatores. HERZBERG evidenciou que a percepção de realização levava a um sentimento positivo, a falta de realização raramente era apontado como causa de más sensações, que geralmente eram especificadas com outros determinantes como políticas administrativas da companhia. HERZBERG abordou que certos elementos de trabalho têm o poder principal de gerar insatisfação aos empregados, como quando não têm

certas condições. Fatores que criam insatisfação podem ser chamados de fatores de higiene ou de manutenção, que são necessários para manter um nível razoável de motivação entre os empregados. Outras condições de trabalho funcionam para se conseguir a motivação, são conhecidos como fatores motivacionais. Assim foi possível separar fatores que são de manutenção de fatores que realmente levam à motivação.

Fatores motivacionais como realização e responsabilidade estão, sobretudo, diretamente relacionados com o trabalho em si, enquanto que o desempenho do trabalhador está por ele assegurado. Os fatores de motivação estão na sua maior parte centrados no seu trabalho; eles estão ligados no conteúdo laboral.

Por outro lado, os fatores de manutenção estão principalmente relacionados ao contexto do trabalho, porque eles estão mais ligados com o ambiente que o envolve. Esta diferença entre o conteúdo e contexto é bastante significativa, ela mostra que os empregados estão fortemente motivados pelo que fazem por si mesmos e quando assumem algo são reconhecidos por conta do seu próprio mérito sentem-se muito motivados.

Atribui-se dizer que qualidade de vida tem relação em promover equilíbrio entre as imposições humanas e tecnológicas, para que as tarefas sejam ajustadas tanto aos aspectos tecnológicos quanto aos das pessoas que as executam. O objetivo é produzir um ambiente de corporativo mais humanizado, servindo altas e baixas aspirações e necessidades,

procurando aproveitar e desenvolver suas capacidades a fim de exibir aos trabalhadores que eles não são simplesmente usados, mas que compõem o meio e são de suma importância. Outro aspecto muito importante é o de diminuir condições excessivamente negativas e tensões desnecessárias causando a sensação de que o trabalho seja algo prejudicial. E que contrário a isso, é o objetivo de não inibir e nem limitar suas ações, mas sim de contínua melhoria para que possam desempenhar com mais primor seus outros papéis na sociedade. Como de cidadão, marido e pai contribuindo para o desenvolvimento social em todas as suas múltiplas faces.

Prosseguindo; o estudo de DAVIS, Keith (1996), onde diz que a hipótese básica de trabalho humanizado é que ele é mais vantajoso quando promove o melhor ajustamento entre os empregados, tarefas, tecnologia e meio ambiente. Assim, a melhor maneira será diferente para se ajustar em diversos arranjos dessas variáveis. Desta maneira seria necessário um projeto de cargo adequado a cada situação, este não será estabelecido em uma só vez e mantido definitivamente. Distinguindo-se desta ideia, propõe-se um reajuste regular entre os fatores para se manter o melhor ajustamento.

## 9. ENRIQUECIMENTO DO CARGO

HERZBERG (1968) propõe o enriquecimento do cargo como maneira de deixá-lo mais atrativo proporcionando oportunidades para o crescimento e desenvolvimento psicológico e profissional, diferentemente da ampliação do cargo

onde o que ocorre é apenas o aumento de trabalho.

HERZBERG (1968) exhibe 10 medidas que julga serem fundamentais para o enriquecimento do cargo:

1. Escolher os cargos nos quais o investimento, feito em engenharia industrial não encareça demais as modificações, as atitudes sejam más, a higiene esteja ficando muito dispendiosa e a motivação faça diferença no desempenho;
2. Encarar esses cargos com a convicção de que podem ser modificados;
3. Fazer um “brainstorm” para elaborar uma lista de modificações que possam enriquecer os cargos, sem se preocupar com suas viabilidades.
4. Fazer uma triagem na lista, eliminando sugestões referentes a higiene e não a real motivação;
5. Fazer mais uma triagem na lista, eliminando generalidades;
6. Fazer mais uma triagem na lista, eliminando quaisquer sugestões de lastreamento horizontal, ou seja, que reduz a contribuição do funcionário, ao invés de lhe proporcionar uma oportunidade para se desenvolver no desempenho de suas funções habituais;
7. Evitar a participação direta de funcionários no enriquecimento de cargos;
8. Nas primeiras tentativas de enriquecimento de cargos, fazer uma experiência controlada;

9. Estar preparado para uma queda no desempenho do grupo experimental nas primeiras semanas.

10. Esperar que os supervisores de primeira linha demonstrem algumas apreensões e hostilidades para com as mudanças que estão sendo feitas.

O modelo de Herzberg, assim como o de Maslow, também tem suas controvérsias. Alguns gerentes puderam verificar que para certos grupos de pessoas esse modelo era aplicável já para outros não, algumas pessoas consideram fatores de manutenção como fatores motivacionais também que podem ser considerados geradores de qualidade de vida no trabalho.

Apesar das críticas, o modelo de Herzberg, fornece informações úteis para muitos superiores que anteriormente tinham dificuldades em como lidar com seus subordinados. O que deve ser pesado é: como e para quem pode ser aplicado este tipo de modelo.

Considerando a evolução dos estudos pode-se analisar com os autores que Mayo, evidencia os fatores psicológicos como determinantes para a iniciação dos instintos motivacionais. Maslow associa sua cadeia de necessidades como passos que o trabalhador segue à medida que evolui em seus níveis de crescimento até chegar aos tempos atuais. McGregor, através de suas teorias X e Teoria Y, é o precursor às mudanças do trabalho para cada indivíduo de modo particular. Davis aponta a importância da qualidade de vida no

trabalho enfatizando a humanização do trabalho para que este seja sinônimo de enriquecimento do indivíduo em sua totalidade não apenas como empregado, mas como cidadão e integrante da sociedade de modo geral. E por fim Herzberg, com a teoria dos dois fatores, propõe a motivação através do enriquecimento do cargo.

O que pode ser feito é uma análise particular de cada indivíduo verificando seus anseios, já que é muito subjetivo dizer que a necessidade de uma pessoa é a mesma de outra ou mesmo querer criar um modelo ideal de qualidade de vida. Assim tentar-se-á descobrir a base destas necessidades de maneira racional, objetiva e concreta, respeitando os limites e tomando como base o suporte dos autores supramencionados.

### 9.3 O Clima Organizacional

Para demonstrar o grau satisfação dos colaboradores da empresa, efetuou-se uma pesquisa de clima organizacional, junto a um grupo de profissionais do departamento de vendas da empresa. A escolha desta área de atuação dos colaboradores foi feita por ser o departamento que mais demanda conhecimento específico. Responsável pela qualidade no atendimento aos clientes que são extremamente exigentes por conta do alto nível de risco em que estes produtos são aplicados no qual qualquer erro por menor que seja pode tomar dimensões irreparáveis. Para que estes profissionais exerçam suas funções os mesmos devem apresentar-se confiantes no que fazem, com disposição e satisfeitos

com seu trabalho para que isto seja notório aos clientes. Trata-se de um produto complexo e com valor diferenciado, portanto o atendimento recebido pode ser o grande diferencial no momento de escolha da compra. O objetivo da realização desta pesquisa é para saber como os colaboradores fazem a leitura da empresa

enquanto estrutura empresarial que atua neste mercado.

Após aplicação de questionário específico para identificação da satisfação dos colaboradores, com amostra composta por dez técnicos em vendas especializada. Obtiveram-se os seguintes resultados:

#### 9.4 Perfil profissional do colaborador

##### Sobre o perfil do colaborador

Região de naturalidade	
Sul	20%
Sudeste	80%
Faixa etária	
26 a 35 anos	50%
36 a 45 anos	50%
Escolaridade	
Superior incompleto	50%
Superior completo	30%
Pós Graduação Incompleto	20%
Estado civil	
Casado(a)	70%
Separado(a)/desquitado(a)/divorciado(a)	20%
Quantidade de filhos	
Um	40%
Dois / Três	50%

Fonte: Elaborado pela a autora

Com base na tabela que demonstra o perfil do profissional, os participantes são em sua maioria naturais da região Sudeste do Brasil, têm idade na faixa de 26 a 45 anos, indicando que são adulto-jovens à meia idade, em sua maior parte são

casados e possuem em média um ou dois filhos. Quanto ao nível de escolaridade todos com superior completo ou incompleto e alguns profissionais com pós-graduação em andamento.

## Sobre Profissão e Autonomia

<b>Tempo de trabalho no mesmo cargo</b>	
2 a 4 anos	60%
5 a 8 anos	30%
<b>Frequência em executar o trabalho com muita rapidez</b>	
Diariamente	90%
<b>Regularidade em que o trabalho é muito exigente</b>	
Sempre	90%
<b>Possui tempo suficiente para cumprir todas as suas tarefas do trabalho</b>	
Diariamente	20%
Algumas vezes por semana	40%
Raramente	20%
Quase Nunca	20%
<b>O trabalho exige muita habilidade ou conhecimentos específicos.</b>	
Diariamente	90%
<b>O trabalho exige “tomadas de decisão e iniciativas”</b>	
Diariamente	90%
<b>Repetir várias vezes as mesmas tarefas no trabalho</b>	
Diariamente	40%
Algumas vezes por semana	60%
<b>Escolher COMO fazer o trabalho</b>	
Raramente.	50%
Quase Nunca	40%
<b>Escolher OQUE fazer o trabalho</b>	
Quase sempre	20%
Raramente.	60%
Quase Nunca	20%

Fonte: Elaborado pela a autora

Quanto ao clima observou-se que a maioria dos entrevistados está neste mercado de 2 a 4 anos em seguida os que unem mais de 5 anos. Relataram que precisam trabalhar sempre com bastante rapidez, algumas vezes, não tem tempo suficiente para realizar todas as suas tarefas diárias, e que diversas vezes tem

que repetir as mesmas tarefas e tomar muitas iniciativas diariamente. Todos afirmaram que sua profissão exige profundo conhecimento específico. Quando questionados sobre se podem escolher como, e o que, fazer, a maioria se destacou dizendo que raramente ou quase nunca têm esta autonomia.

## Remuneração e Metas

<b>A comissão geralmente corresponde à:</b>	
Valor menor que o seu salário fixo	60%
Valor maior que o seu salário fixo	20%
Muitas vezes equipara-se ao seu salário fixo	20%
<b>Satisfação com a remuneração atual</b>	
Sim	20%
Razoavelmente	40%
Não	40%
<b>Frequência que atinge metas</b>	
Quase Sempre	60%
Raramente	30%

Fonte: Elaborado pela a autora

Sobre remuneração a maioria somando 60%, disse estar razoavelmente e plenamente satisfeita, e a outra parcela menor relatou não estar satisfeita. Como estes profissionais são comissionados, houveram questões relacionadas ao benefício onde a maioria relatou que: em primeiro lugar, em grande parte o ganho equipara-se ao valor do salário fixo. Em segundo lugar ficaram os que possuem

comissão, e isso supera o valor do salário. Em último lugar: a maioria da equipe quase sempre atinge o salário proposto pela meta, seguidos de um número menor que raramente o atinge. Mas existe uma parcela reduzida que quase nunca atinge as metas. Eles recebem valor menor que o salário fixo, porque não alcançam as metas.

## Descanso e Lazer

<b>Satisfação com as últimas férias. (ou período de descanso com a família)</b>	
Sim	60%
Não	30%
Não gozei minhas férias*	10%
*Obs.: Não atingiu a meta de vendas e vendeu parte das férias	
<b>Frequência de tempo para descansar e descontrair-se</b>	
Quase Sempre	20%
Raramente	60%
Quase Nunca	20%

Fonte: Elaborado pela a autora

Com relação a período de férias ou descanso com a família, a maioria disse estar satisfeita seguido dos que informaram não estarem satisfeitos e também houve a ocorrência de venda de parte do período

das férias por conta de não atingir a meta de vendas.

Sobre o tempo para descansar: a maioria raramente tem tempo para descanso e duas parcelas menores e iguais para nunca e quase sempre.

## Ambiente de trabalho

<b>Possibilidade de aprender coisas novas no trabalho</b>	
Sempre	80%
Quase Sempre	20%
<b>Ambiente de trabalho calmo e agradável</b>	
Concordo	40%
Concordo mais que discordo	50%
<b>Bom relacionamento no trabalho uns com os outros</b>	
Concordo	20%
Concordo mais que discordo	50%
Discordo mais que concordo	30%
<b>Apoio dos colegas de trabalho</b>	
Concordo mais que discordo	70%
Discordo mais que concordo	30%
<b>Prefere trabalhar</b>	
Sozinho(a)	50%
Em equipe, mas com poucas pessoas	50%
<b>Bom relacionamento com os supervisores</b>	
Concordo mais que discordo	50%
Discordo mais que concordo	40%
<b>Principais dificuldades em vendas. Pode-se assinalar mais de uma alternativa</b>	
Fornecedores que não tem boas políticas comerciais	90%
Captar novos clientes	80%
Fazer com que o cliente agregue valor ao produto	70%
Fidelizar clientes	70%
Concorrentes	50%
Reativar clientes inativos	10%

Fonte: Elaboradora pela autora.

Com relação ao ambiente de trabalho ser calmo e agradável à maioria concorda mais que discorda e uma parcela menor concorda totalmente. A cerca de relacionamento entre os colegas de função, a maioria concorda mais que discorda ter

um bom relacionamento e poderem contar uns com os outros, porém quando questionados sobre como preferem trabalhar a maioria relatou preferir trabalhar sozinho ou em equipe, todavia com poucas pessoas. Referente ao

relacionamento com os supervisores; existe um equilíbrio: entre os que concordam mais que discordam. E, quanto a ter um relacionamento positivo, é maior o número dos que discordam do que os que concordam.

Na questão sobre: quais seriam as principais dificuldades em vendas, neste quesito poderiam assinalar mais de uma

alternativa, e os índices maiores de marcação. Os destaques foram para: fornecedores que não possuem políticas comerciais, seguidos de captação de novos clientes, fidelização de clientes, fazer com que o cliente agregue valor ao produto, concorrentes e em número bem reduzido reativação de clientes inativos.

Fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho

<b>Falta de autonomia</b>	
Pouco	20%
Muito	80%
<b>Sobrecarga de trabalho</b>	
Pouco	20%
Muito	80%
<b>Pressão para atingir as metas</b>	
Muito	100%

Fonte: Elaborada pela autora

Nota-se que falta de autonomia, sobrecarga de trabalho e pressão para atingir as metas foram apontados como os principais determinantes de insatisfação entre os entrevistados.

Fatores que geram mais satisfação no seu trabalho

<b>O trabalho que realizo</b>	
Pouco	20%
Muito	80%
<b>Ambiente de trabalho</b>	
Pouco	30%
Muito	70%
<b>Prestígio da empresa</b>	
Pouco	30%
Muito	70%

Fonte: Elaborada pela autora

Com efeito, como fatores que geram mais satisfação no trabalho, destacaram-se o trabalho que realizam, ou

seja, fazem o que de fato se identificam o bom ambiente de trabalho, onde dispõe de

boa infraestrutura empresarial e o prestígio da empresa no mercado.

## 10. ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

Como resultado do exposto pode-se identificar que os processos são pré-estabelecidos, sistemáticos, com pouca flexibilidade e pouca participação dos colaboradores. Visto por suas qualificações profissionais e o nível cultural dos mesmos, onde com base nos dados coletados deveria existir maior participação no âmbito gerencial, todavia os processos utilizados por estes profissionais são em sua maioria operacionais, ou seja, conflitantes em si, desta maneira limitando as ações dos colaboradores. As tomadas de decisão são sempre imediatas, repetitivas, sem muitas alternativas e com pouco tempo para escolha de como e o que fazer. Financeiramente é considerada atrativa do ponto de vista dos entrevistados que são comissionados e por vezes atingem o valor compatível com o salário fixo.

Existe um ambiente de trabalho agradável, mas com poucas opções de lazer e descanso, possui possibilidades de aprendizado e bom relacionamento entre os colegas de trabalho, contudo a grande maioria prefere trabalhar sozinhos ou com poucas pessoas. Apesar da grande pressão existente por conta de resultados há um bom relacionamento com a chefia e supervisores. Foi possível identificar como principais fatores críticos para as vendas, fornecedores que não possuem boas políticas comerciais, pois permitem que o consumidor final adquira o produto

caracterizando assim ações concorrentes, acarretando em grande dificuldade em captação e fidelização de novos clientes. Devido a grande oferta de produtos, torna-se crescente a necessidade de estreitamento no relacionamento com os clientes para que agreguem valor ao produto específico e à empresa, pois já não bastam à concorrência entre revendas, os fabricantes passam a disputar o mercado realizando vendas de menor porte.

Como indícios de insatisfação foram evidenciados a falta de autonomia, sobrecarga de trabalho e pressão para alcance de metas. Paralelamente, como índices de satisfação, as citações com maior relevância foram o prestígio da empresa no mercado, ambiente de trabalho favorável e pela própria estima a profissão.

## 11. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em síntese, de acordo com os estudos realizados através da revisão bibliográfica e os resultados obtidos por meio dos questionários de clima organizacional e teste de níveis de stress, pode-se observar que, a maioria dos entrevistados demonstrou algum tipo de comportamento característico do stress. Isso foi observado quando eles foram colocados em determinadas situações onde deveriam mostrar um maior autocontrole. Os níveis de stress identificados foram que, o grupo possui um percentual maior de pessoas iniciando o processo de stress, todavia se fizerem algum tipo de tratamento que permita o autoconhecimento, pode-se evitar que o fator estressante acarrete maiores consequências. Existem alguns poucos que

já se encontram com o stress já estabelecido. Outros apresentam alguns indícios de stress, que pode melhorar com tratamento, desde que se disponha a isso, e que de fato busquem essa melhoria.

É possível perceber que a falta de autonomia e de tempo aliada a necessidade de rapidez nos trabalhos executados pelos profissionais onde o grau de cobrança é alto a segunda hipótese se confirma. A insatisfação dos colaboradores foi um dos pontos mais marcantes. Estes podem ser considerados como fatores geradores de stress. Por possuírem simultaneamente elevado grau de escolaridade, deveriam executar serviços de caráter mais gerencial do que operacional, o que rotineiramente não acontece, criando a sensação de inexistência de aproveitamento do grupo.

Como foi demonstrado, mau humor, intolerância a frustrações, diminuição da produtividade, falta de controle emocional e individualismo, foram alguns dos sintomas identificadores da existência do stress no grupo pesquisado. Isso mostra que o estudo atingiu o objetivo almejado de acordo com a investigação dos temas abordados pelos autores propostos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, Antônio Vieira de, & SERAFIM, Oziléa Clen Gomes de. *Administração de Recursos Humanos*. Vol. 2 São Paulo: Cengage Learning. 1995. p. 122- 153

DAVIS, Keith & NEWSTROM, John W. *Comportamento Humano no Trabalho*. Vol.

2. São Paulo: Cengage Learning. 1996. p.145-165.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi & RODRIGUES, Avelino Luiz. *Stress e Trabalho: Uma abordagem psicossomática*. 4ª ed. – 3ª reimpr. – São Paulo: Atlas. 2009. p. 29 – 37, 143-156.

KANAANE, Roberto. *Comportamento Humano nas organizações: O homem rumo ao século XXI*. 2ª ed.: São Paulo: Atlas. 2009. p.15-19.

RODRIGUES, Marcus Vinícius. *Qualidade de Vida no Trabalho*. 12ª. ed.: Petrópolis, RJ: Vozes. 2009. p. 35-48.

## ANEXOS

O presente questionário visa apenas mensurar o nível de stress atribuído a função de Técnico em Vendas

Especializadas . As informações aqui detalhadas serão mantidas em absoluto sigilo, não sendo necessária qualquer identificação.

### Questionário Técnico em Vendas Especializadas

#### Sobre você

<b>01</b> - Em qual Unidade da Federação você nasceu?
R: Estado e Cidade
<b>02</b> - Qual sua faixa etária?
A - Até 25 anos / B - 26 a 35 anos / C - de 36 a 45 anos / D - mais de 45 anos
<b>03</b> - Qual seu grau de escolaridade?
A - Ensino médio completo B - Curso Técnico C - Superior incompleto D - Superior completo E - Pós Graduação Incompleto F - Pós Graduação completo
<b>04</b> - Qual o seu estado civil?
A - Solteiro(a). B - Casado(a). C - Separado(a)/desquitado(a)/divorciado(a). D - Viúvo(a). E - Outro.
<b>05</b> - Quantos filhos você tem?
A - Nenhum. B - Um. C - Dois. D - Três. E - Quatro ou mais.

#### SOBRE SUA PROFISSÃO E AUTONOMIA

<b>06</b> - Há quanto tempo você trabalha no mesmo cargo?
A - 6 meses a 1 ano B - 2 a 4 anos C - 5 a 8 anos D - mais de 8 anos
<b>07</b> - Com que frequência você tem que fazer seu trabalho com muita rapidez?
A - Diariamente. B - Algumas vezes por semana. C - Raramente. D - Quase Nunca E - Nunca.
<b>08</b> - Com que frequência você tem que trabalhar intensamente (isto é, trabalhar muito em pouco tempo)?
A - Diariamente. B - Algumas vezes por semana. C - Raramente. D - Quase Nunca. E - Nunca.
<b>09</b> - Seu trabalho exige demais de você?
A - Sempre B - Quase Sempre C - Raramente D - Quase Nunca E - Nunca.
<b>10</b> - Você tem tempo suficiente para cumprir todas as suas tarefas do trabalho?
A - Diariamente. B - Algumas vezes por semana. C - Raramente. D - Quase Nunca. E - Nunca.
<b>11</b> - Seu trabalho exige muita habilidade ou conhecimentos específicos?
A - Diariamente. B - Algumas vezes por semana. C - Raramente. D - Quase Nunca. E - Nunca.
<b>12</b> - Seu trabalho exige que você tome iniciativas?
A - Sempre B - Quase Sempre C - Raramente D - Quase Nunca E - Nunca.
<b>13</b> - No seu trabalho você tem que repetir várias vezes às mesmas tarefas?
A - Diariamente. B - Algumas vezes por semana. C - Raramente. D - Quase Nunca. E - Nunca.
<b>14</b> - Você pode escolher COMO fazer seu trabalho?
A - Sempre B - Quase Sempre C - Raramente D - Quase Nunca E - Nunca.

<b>15 - Você pode escolher O QUE fazer em seu trabalho?</b>
A – Sempre B - Quase Sempre C – Raramente D - Quase Nunca E - Nunca.
<b>SOBRE SUA REMUNERAÇÃO</b>
<b>16 - Sua comissão geralmente corresponde à</b>
O - Valor menor que o seu salário fixo B - Valor maior que seu salário fixo. C - Muitas vezes equipara-se ao seu salário fixo
<b>17 - Você está satisfeito com a sua remuneração atual?</b>
A – Sim B - Razoavelmente C - Não
<b>18 - Com que frequência você atinge suas metas?</b>
A – Sempre B - Quase Sempre C – Raramente D - Quase Nunca E - Nunca.

## DESCANSO E LAZER

<b>19 - Estou satisfeito com as minhas últimas férias. (ou período que pude descansar com minha família).</b>
A –Sim B – Não C - Não gozei minhas férias, pois não atingi minha meta de vendas então, vendi minhas férias.
<b>20 Com que frequência você tem tempo para descansar e descontrair-se?</b>
A – Sempre B - Quase Sempre C – Raramente D - Quase Nunca E - Nunca.
<b>AMBIENTE DE TRABALHO</b>
<b>21 - Você tem possibilidade de aprender coisas novas em seu trabalho?</b>
A – Sempre / B - Quase Sempre / C – Raramente / D - Quase Nunca / E - Nunca.
<b>22 - Existe um ambiente calmo e agradável onde trabalho?</b>
A – Concordo B - Concordo mais que discordo C - Discordo mais que concordo D – Discordo
<b>23 - No trabalho nos relacionamos bem uns com os outros.</b>
A – Concordo B - Concordo mais que discordo C - Discordo mais que concordo D – Discordo
<b>24 - Eu posso contar com o apoio dos meus colegas de trabalho.</b>
A – Concordo B - Concordo mais que discordo C - Discordo mais que concordo D – Discordo
<b>25 - Você prefere trabalhar:</b>
A - Sozinho(a). B - Em equipe, mas com poucas pessoas C - Em equipe, com muitas pessoas.
<b>26 - No trabalho me relacionam bem com meus supervisores.</b>
A – Concordo B - Concordo mais que discordo C - Discordo mais que concordo D – Discordo
<b>27 - Quais são suas principais dificuldades em vendas? Pode-se assinalar mais de uma alternativa.</b>
A - Captar novos clientes B - Fidelizar clientes C - Fazer com que o cliente agregue valor ao produto D - Reativar clientes inativos E – Concorrentes F - Fornecedores que não tem boas políticas comerciais.

**FATORES MOTIVACIONAIS / FATORES DESMOTIVACIONAIS  
FATORES QUE GERAM MAIS INSATISFAÇÃO NO SEU TRABALHO.**

<b>28 - Faltam de reconhecimento</b>
A – Nenhum B - Pouco C – Muito
<b>29 - Falta de segurança no emprego</b>
A – Nenhum B - Pouco C – Muito
<b>30 - Impossibilidades de crescimento profissional</b>
A – Nenhum B - Pouco C – Muito
<b>31 - Falta de autonomia</b>
A – Nenhum B - Pouco C – Muito
<b>32 - Ambiente de trabalho ruim</b>
A – Nenhum B - Pouco C – Muito
<b>33 - O trabalho que realizo</b>
A – Nenhum B - Pouco C – Muito
<b>34 - Relacionamento com a chefia</b>
A – Nenhum B - Pouco C – Muito
<b>35 - Falta de treinamento</b>
A – Nenhum B - Pouco C – Muito
<b>36 - Sobrecarga de trabalho</b>
A – Nenhum B - Pouco C – Muito
<b>37 - Instalações inadequadas (banheiros, vestiários etc.).</b>
A – Nenhum B - Pouco C – Muito
<b>38 - Pressão para atingir as metas</b>
A – Nenhum B - Pouco C – Muito
<b>39 - Salário</b>
A – Nenhum B - Pouco C – Muito
<b>FATORES QUE GERAM MAIS SATISFAÇÃO NO SEU TRABALHO</b>
<b>40 - Salário</b>
A – Nenhum B - Pouco C – Muito
<b>41 - Benefícios oferecidos pela empresa</b>
A – Nenhum B - Pouco C – Muito
<b>42 - Estabilidade no emprego</b>
A – Nenhum B - Pouco C – Muito
<b>43 - Relacionamento com a chefia</b>
A – Nenhum B - Pouco C – Muito
<b>44 - O trabalho que realizo</b>
A – Nenhum B - Pouco C – Muito
<b>45 - A falta de opção de outro emprego</b>
A – Nenhum B - Pouco C – Muito
<b>46 - Ambiente de trabalho</b>
A – Nenhum B - Pouco C – Muito
<b>47- Prestígio da empresa</b>
A – Nenhum B - Pouco C – Muito
<b>48 - Autonomia no trabalho</b>
A – Nenhum B - Pouco C – Muito
<b>49 - Possibilidade de treinamento</b>
A – Nenhum B - Pouco C – Muito
<b>50 - Reconhecimento</b>
A – Nenhum B - Pouco C – Muito
<b>51 - As chances de progresso profissional</b>

A – Nenhum B - Pouco C – Muito

### TESTE DE NÍVEIS DE STRESS

1. Quando suas vontades não são atendidas de imediato, como reage?
a) Diz tudo que tem vontade.
b) Reclama, mas acaba achando que não deve ficar irritado.
c) Tenta se acalmar, projetando o que sente em algum objeto.
2. Qual a sua atitude no trabalho quando enfrenta algumas dificuldades?
a) Aborrece-se facilmente e procura o isolamento.
b) Procura resolve-las, esclarecendo tudo.
c) Aquieta-se, achando que não vale a pena se aborrecer com pequenas coisas.
3. Ao sair, para se distrair, como se comporta?
a) Procura tirar proveito de tudo, sentindo satisfação.
b) Reclama o tempo inteiro.
c) Não resiste durante muito tempo e fica com vontade de voltar para casa.
4. Como procede na hora das refeições?
a) Come correndo, muitas vezes nem sabendo o que está comendo.
b) Esquece de tudo e come relaxadamente.
c) Assiste televisão e fala enquanto dorme.
5. Num trabalho em equipe, como costuma se comportar?
a) Assume sozinho todas as responsabilidades.
b) Aceita bem dividir as tarefas.
c) Fica nervoso, mas acaba aceitando as regras determinadas.
6. Ao dirigir uma reunião, qual é a sua atitude?
a) Deixa que os outros participem, mas sempre a verdade está com você.
b) Permite a participação ativa do grupo.
c) Ocupa o tempo todo falando.
7. Seu chefe oferece-lhe um cargo de confiança. Como reage?
a) Fica feliz e aceita logo.
b) Rejeita justificando que não tem condições.
c) Pede um tempo para pensar, não esquece o fato, tornando-se muito ansioso.
8. Quando retorna de férias, recebe a notícia de que está na lista de demissionários. A sua atitude é:
a) Dá socos na mesa, projetando toda sua raiva.
b) Vai conversar com o chefe para esclarecer a situação.
c) Fica chocado com a notícia, mas não tem nenhuma reação.
9. Você está passando por um problema familiar sério. Até que ponto ele pode afetar suas atividades normais?
a) Procura amigos e confia-lhes o problema.
b) Irrita-se com facilidade à menor provocação.
c) Perde completamente a concentração, não conseguindo produzir.

10. Você não gosta de andar de avião. Seu chefe designa-o para representa-lo em um importante evento, no exterior. A sua reação é:

a) Nega terminantemente a sua ida, alegando que o seu colega tem maiores condições para isso.

b) Explica claramente ao seu chefe o seu temor de viajar de avião, mas que não perderá esta oportunidade.

c) Ao tomar conhecimento do fato, fica gelado, ritmo cardíaco acelerado, dificuldade de engolir os alimentos. Prefere não falar sobre o assunto.

**Anais do  
IV Seminário Eniac 2012  
IV Encontro Da Engenharia Do Conhecimento Eniac  
IV Encontro De Iniciação Científica Eniac**

## **PROJETO DE PESQUISA**

# **UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: A EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA COMO VANTAGEM COMPETITIVA ATRAVÉS DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS, EM EMPRESAS DE GRANDE PORTE.**

*CORPORATE UNIVERSITIES: THE DISTANCE EDUCATION AS A COMPETITIVE ADVANTAGE THROUGH THE DEVELOPMENT OF SKILLS, IN LARGE ENTERPRISES*

---

**Victoria Priscila dos Santos**

Orientação: Profa. Ms. Maria Helena Veloso Salgado; Bacharelada em Administração de Empresa. Maria Helena Veloso Salgado é Mestre, Prof da Faculdade ENIAC de Guarulhos.

---

## **INTRODUÇÃO**

No mundo corporativo tem se tornado cada vez mais constantes as transformações, isto provoca a

necessidade de uma reflexão e ação sobre as transformações que estão por vir e as que já estão sendo impostas pelo mercado. Isto faz com que estas organizações se preocupem em aprender, rapidamente

novos processos gerenciais, para implantar mudanças estruturais ou complementares. Com isso são encontrados novos paradigmas, novas práticas são adotadas, e as revoluções internas da organização vão acontecendo gradativamente.

## 1. ETAPAS ESSENCIAIS

### 1.1 Tema e Delimitação

O tema 'Universidades Corporativas: a educação à distância como vantagem competitiva através do desenvolvimento de competências, em empresas de grande porte', evidencia que as Universidades Corporativas UC hoje já são uma realidade, além disso, veem se multiplicando em nosso dia-a-dia, este trabalho tem como principal o objetivo de discorrer sobre a diferenciação entre as UCs e o Treinamento e Desenvolvimento T&D que a anos era a principal e única ferramenta de gestão de competências das organizações.

Neste será exposto à definição e o principal papel das UCs e a sua tendência em realizar grande parte dos seus cursos com o Ensino a Distância EAD, que tem ganhado força devido à necessidade do processo de aprendizagem organizacional em ter uma nova dinâmica de aprendizagem, mais eficaz e focada em determinados objetivos da empresa.

Este tema trás uma visão específica das ações que as organizações estão passando a valorizar e dar uma maior atenção, claro que não só pela preocupação com o colaborador, mais também pelo valor que está adquirir através do desenvolvimento das

competências e conhecimentos específicos de cada colaborador em sua função.

Em jornais revistas ou mesmo em eventos voltados para profissionais que atuam com gestão de pessoas, é fácil encontrar textos, artigos e matérias que evidenciam as constantes evoluções nas estratégias de gestão, vinculadas ao desenvolvimento de pessoas e ao gerenciamento do conhecimento, por isso está ocorrendo um grande número de exigências nas organizações, com foco em posicionar estrategicamente a área de gestão do conhecimento, que visa preparar pessoas com excelência para enfrentar as mudanças e competitividade do mercado.

O principal ponto de importância em uma organização hoje é o capital humano que esta possui, pois este proporciona a organização uma visão estratégica e uma concorrência mais acirrada, pois um processo de desenvolvimento de competências com projetos e estratégias bem elaborados consequentemente a coloca em destaque. Hoje contamos com inúmeras estratégias e tecnologias que podem resultar em grandes vantagens para a sua boa colocação no ranking do mercado que atua.

Com a era da informação o conhecimento vem se transformando com uma velocidade incrível, assim como as organizações, informações e tecnologias, isto faz com que o capital humano seja o recurso mais importante das organizações, considerado com um valor maior do que o próprio financeiro.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

O desenvolvimento do trabalho mostra a importância dada ao capital humano nas empresas em geral. Hoje as universidades corporativas vêm ocupando um espaço muito considerável e tem inclusive mudado as características de universidades tradicionais conforme Seleme (2010):

Programas para caçar ou formar talentos dentro da própria empresa e a qualificação permanente de recursos humanos ainda representam iniciativas pontuais, não incluídas nas estratégias de aumento de competitividade organizacional. (SELEME; MUNHOZ, 2010, p 2).

Por isso vemos constantes inovações e mudanças no meio de aprendizagem organizacional, atualmente contamos com o modismo das UCs que trazem a ideia de uma nova e eficiente ferramenta na formação de colaboradores. Para Cardoso (2007, p.13) “A velocidade e profundidade das mudanças impõem a aceleração crescente do processo de aprendizagem” e na opinião de Meister (1999);

[...] Um estudo desenvolvido pela— uma consultoria norte-americana — constatou que em 1988 havia 400 instituições deste tipo nos Estados Unidos. Em 1999 o número de universidades corporativas cresceu para quase 2.000. (MEISTER, 1999).

Ao longo do processo de crescimento as empresas vão aprimorando conhecimentos e experiências que integram o processo de aprendizagem, tornando essa ferramenta cada vez mais eficaz para o bom posicionamento no

mercado que atua. Para isso se utilizam de novas tecnologias ou qualquer outro elemento que aponte para os resultados esperados, uma ferramenta hoje bastante utilizada é o e-learning que trata do ensino por meio de intranets e internet onde o colaborador pode acessar o conteúdo do curso proposto de qualquer lugar à qualquer hora. E ainda para Seleme (2010):

A aprendizagem eletrônica é erroneamente confundida com educação a distancia, quando na verdade trata-se de mais uma das múltiplas ferramentas tecnológicas que podem ser utilizadas para a efetivação da educação corporativa e implantação da universidade corporativa. (SELEME; MUNHOZ, 2010, p.39).

Atualmente são valorizadas as experiências dos profissionais, de suas competências, enfatizando o para o capital humano, buscando nas pessoas o diferencial competitivo. Conforme Meister (1999):

É um guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e a educação de funcionários, clientes e fornecedores, buscando otimizar as estratégias organizacionais, além de um laboratório de aprendizagem para a organização de um polo permanente (MEISTER, 1999, p.8).

Hoje a principal vantagem competitiva da organização é o capital humano que a mesma possui através de seus funcionários, e este é quase impossível de ser copiado a risca, trata-se de uma característica tanto individual quanto em grupo que a organização adquire e passa para os colaboradores que iniciam.

A boa gestão das competências através do conhecimento de uma empresa está ligada a como essas empresas combinam e utilizam fontes e conhecimentos organizacionais, e desenvolvem as competências específicas e inovadoras, que trazem resultados como novos processos, sistemas gerenciais e liderança do mercado. Para Cardoso (2007).

A gestão do conhecimento corporativo ganhou novas dimensões e o aumento do capital intelectual se agigantou, alcançando valores financeiros jamais sonhados. O trabalho – como atividade profissional – passou a ser o meio principal pelo qual as pessoas aprendem continuamente a ganhar novas competências necessárias para o seu crescimento profissional, aumentando o capital humano das organizações. (Cardoso, 2007, p.14).

Com essas informações é possível notar que ainda se trata de um modismo corporativo, mais que está buscando sua efetivação com planos consistentes que recharacterize o papel dos setores de pessoal nas organizações, este que traz mudanças da cultura organizacional, para melhores condições de avaliar e valorizar o capital intelectual, que é o ativo intangível da organização.

### 3. JUSTIFICATIVA

Os desafios da competitividade mundial, levam às organizações a quebra de seus paradigmas e à implantação de novos sistemas de gestão, que privilegiem o desenvolvimento do capital humano e possam assegurar algum diferencial competitivo.

Devido a essa necessidade de desenvolvimento de talentos humanos, as organizações tiveram que repensar seus processos e se tornar mais flexíveis, para preparar os colaboradores, a enfrentarem situações novas para a solução de problemas.

As UCs já são realidade e vêm multiplicando-se de maneira progressiva, despertando a atenção e o interesse de profissionais. A questão da aprendizagem tem sido amplamente discutida, ocupando um espaço considerável no meio organizacional. Com isso as áreas de gestão de pessoal e competência, enfatizam o papel da educação como elemento de formação de competências e contam com importantes métodos para facilitar os processos de ensino-aprendizagem nas empresas.

A análise do desempenho da organização em termos irá conduzir à aprendizagem, não em função da apreciação do comportamento de determinados índices que indicarão a necessidade de manutenção do processo produtivo ou sua correção, mas também como decorrência da necessidade de se buscarem índices de desempenho confiáveis e expressivos.

A necessidade de aquisição e renovação dos conhecimentos é percebida de modo individual e também organizacional. Com o quadro atual de competitividade em todos os tipos de mercados, o investimento em tecnologia e em capital humano tem sido uma das principais armas das empresas para alavancarem seus negócios com competência e qualidade.

Com o acirramento da concorrência principalmente quando tratamos de empresas de grande porte, a obrigatoriedade de atender cada vez mais os anseios dos clientes e as permanentes mudanças na economia global evidenciaram a necessidade de que seja repensada, numa expectativa mais ampla, a formação dos colaboradores.

Uma pesquisa com grandes empresas coordenada pelo Programa em Estudos de Gestão de Pessoas (Progep), da FIA-FEA/USP, batizada como RH2010, mostrou, por exemplo, um modelo competitivo de gestão de pessoas. A pesquisa revela ainda que para 64,2% os maiores desafios estratégicos da área de gestão de pessoas são atrair, capacitar e reter talentos, enquanto para 48,3% é gerir competências e para 46,7%, promover a gestão do conhecimento.

Mediante este quadro as empresas estão consolidando as duas armas para a capacitação dos seus profissionais através das UCs que hoje também está muito bem amparada pela Educação a Distância (EAD), trata-se de uma educação focada em competências que aumentam o capital humano de forma direcionada aos objetivos da empresa e do que a função exercida exige, de forma prática disponibilizaram esse conhecimento principalmente em intranets e internet onde o colaborador acessa de dentro e fora da organização, além de outros métodos de ensino a distância que as empresas também disponibilizam.

As novas visões e formas de aborda os seres humanos em uma organização ou no mercado, fez e faz a área de Recursos Humanos (RH) passar

por etapas que se encaixam de acordo com a necessidade da época, isto está associado ao impacto provocado também pelas inovações, avanços tecnológicos, agilidade no acesso à informação e à globalização, sempre com foco na competitividade.

#### 4. PROBLEMA DE PESQUISA

É viável utilizar e investir em novas ferramentas de gestão do conhecimento e competências quando ainda estão como modismo ou em processo de consolidação para se alavancar no mercado? Como se caracteriza a gestão de competência e do conhecimento como prática que pode proporcionar esse diferencial tão esperado para as organizações, através das universidades corporativas e do ensino a distância?

#### 5. HIPÓTESES

Hoje a capacidade de ajustar-se às novas exigências e desenvolver o capital humano tornou-se uma questão de sobrevivência. Os colaboradores influenciam diretamente nos resultados da empresa através de como confiam e se envolvem no trabalho, além de ter forte influencia nas expectativas de crescimento da empresa, por isso é essencial que a organização crie mecanismos que envolvam as pessoas no desenvolvimento continuo da empresa. Então se criam mudanças e modelos que gestão inovadores que viabilizem a formação continuada dos funcionários.

A maioria dos profissionais de treinamento e desenvolvimento não sabe diferenciar um fundamento de sua atuação: a diferença entre treinamento e desenvolvimento, por isso, é comum que se enfatize a necessidade de treinamento, mas esqueça-se do elemento básico da validade das ações de treinamento, que é o desenvolvimento.

A necessidade de aquisição e renovação dos conhecimentos é percebida de modo individual e também organizacional, por meio de programas estruturados sob medida para as necessidades específicas do negócio e que valorizem o raciocínio criativo, a resolução de problemas, o desenvolvimento de lideranças, o autogerenciamento da carreira, a efetividade na comunicação e na colaboração, além do desenvolvimento tecnológico.

O treinamento realizado nas empresas por meio da EaD tende a se consolidar, mesmo contando com algumas deficiências dos ambientes virtuais presentes tais como, dificuldade do indivíduo em ter autonomia para realizar o treinamento a maior parte do tempo de forma solitária, de ter uma auto-disciplina para acompanhar o ritmo do treinamento sem a presença do professor tradicional e de saber interagir com outras pessoas o treinamento realizado a distância é, sem dúvida, mais vantajoso em termos econômicos do que aquele realizado somente por meio da modalidade presencial, por serem evitadas despesas variáveis, tais como, custos com transporte, alimentação e hospedagem dos colaboradores para um local específico de treinamento.

Informação tem uma ligação forte com treinamento e os profissionais de treinamento devem se valer da Internet como um recurso facilitador para disponibilizar a informação correta e necessária no momento certo para a necessidade de cada profissional, por isso a necessidade de um investimento em boa tecnologia para atender a demanda que este causa.

A análise das vantagens competitivas representa um importante orientador para a Educação Corporativa, que pode fortalecer o processo de aprendizagem organizacional e as Universidades Corporativas, em termos de alinhamento estratégico às estruturas críticas, podem ser agentes facilitadores do aprendizado e representar um importante diferencial competitivo. Levando em conta que o principal ativo da organização são os talentos humanos, cabe a empresa o papel e obrigação de estimulá-los para se manter no mercado.

## 6. OBJETIVOS

### 6.1 Objetivos geral

Refletir sobre a metodologia de desenvolvimento de pessoas na organização, analisando a eficiência e eficácia do método;

Conhecer as inovações de gerenciamento de competências estabelecendo relações entre o método e o retorno que os colaboradores estão gerando.

### 6.2 Objetivos específicos

Discriminar sobre a relevância das Universidades Corporativas; Analisar o impacto da Educação a Distância ligada as Universidades Corporativas; Enfatizar o papel da educação como elemento formador de competências.

## 7. METODOLOGIA

Será realizada uma pesquisa para o desenvolvimento desta monografia que, que será sustentada em pesquisas bibliográficas. Para Almeida (2011, p. 12) “[...] o levantamento bibliográfico é uma busca por obras que possam ser utilizadas na elaboração do seu estudo”.

Será utilizada a abordagem qualitativa, que não se utiliza de ferramentas, pois analisa o impacto de um

tema no dia a dia das pessoas, este que será apresentado em forma descritiva, este tipo de estudo “tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental” (GODOY, 2006, p. 62).

Outra técnica é o estudo de caso que aborda algo que já foi realizado ou está em implantação. Segundo Almeida (2011, p. 35) “esse tipo de estudo permite observar e compreender com profundidade a realidade de uma organização, grupo ou indivíduo”. Ou seja trata de dados que já foram coletados e agora estão sendo analisados junto ao comportamento dessas pessoas que participaram ou participam de tal estudo.

## 8. CRONOGRAMA

Data:	Etapa:	Finalizada
17/08/12	Escolha do tema	X
28/08/12	Entrega do projeto de iniciação científica	X
01/09/12	Definição de capítulos e desenvolvimento	X
10/09/12	Finalização do primeiro capítulo	X
28/09/12	Finalização do segundo e terceiro capítulo	X
10/10/12	Finalização dos capítulos subsequentes	X
15/10/12	Finalização da introdução, resumo e conclusão	X
17/10/12	Entrega para revisão geral do orientador.	
20/10/12	Entrega para revisão geral do professor de TCC.	
29/10/12	Ajustes finais para entrega.	

## REFERÊNCIAS

SELEME, Roberto Bohlen. Criando Universidades Corporativas no Ambiente Virtual. 1ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

[OLIVEIRA, Fátima Bayma](#) de. Educação Corporativa: Desenvolvendo e Gerenciando Competências. 1 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

Ricardo, Eleonora Jorge. Educação Corporativa e Educação a Distância. 1ed. São Paulo: Quality, 2005.

Ricardo, Eleonora Jorge. Educação Corporativa e Aprendizagem – As praticas pedagógicas na era do conhecimento. 1ed. São Paulo: Qualitymark, 2009.

MEISTER, Jeanne. Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. 1 ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

MEISTER, Jeanne. Corporate Quality Universities: lessons in building a world-class work force. New York: McGraw-Hill, 1998.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e

técnicas de pesquisas, elaboração, análise de dados. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ALMEIDA, Mario S. Elaboração de Projeto, TCC, Dissertação e Tese. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GODOI, Chistiane Kleinubing; BANDEIRA-DE-MELO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da (Organizadores). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

**Anais do  
IV Seminário Eniac 2012  
IV Encontro Da Engenharia Do Conhecimento Eniac  
IV Encontro De Iniciação Científica Eniac**

## **PROJETO DE PESQUISA**

# **O DESAFIO EM MANTER FUNCIONÁRIOS MOTIVADOS EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE**

## *THE CHALLENGE TO KEEP EMPLOYEES MOTIVATED IN SMALL BUSINESSES*

---

### **Gisele Souza Silva**

Gisele Souza Silva é bacharelando em administração de empresa.

Orientação: Profa. Ms. Maria Helena Veloso Salgado  
Maria Helena Veloso Salgado é Mestre e Profa. da Faculdade ENIAC de Guarulhos. São Paulo

---

### **RESUMO**

Esta pesquisa tem como objetivo verificar e abordar de modo fundamentado o desafio em manter funcionários de empresas de pequeno porte motivados, seus aspectos, conceitos e aplicações, como os processos de gestão de pessoas são aplicados em empresas de pequeno porte, visando suas dificuldades e a importância e influência da

motivação nas organizações, demonstrando os benefícios que a motivação difere no ambiente de trabalho e na estrutura organizacional. Com o mundo cada dia mais competitivo e globalizado como se torna extremamente necessário a valorização de seus colaboradores, porque as empresas que buscam sucesso e excelência para se manter no mercado, com fator positivo conseguindo competir precisam valorizar um fator muito

importante como estratégia e estrutura organizacional, o envolvimento de seus colaboradores de forma direta assim obtendo benefícios, pois a motivação é uma ferramenta de vital importância para a sobrevivência da organização nos dias atuais.

**Palavras Chave:** Motivação. Fatores Motivacionais. Clima Organizacional.

## INTRODUÇÃO

A motivação é um dos temas de grande relevância nos dias de hoje, onde possuem inúmeras teorias, esse termo teve origem na antiguidade, surgindo a partir da escola das Relações Humanas, onde foi a primeira a enfatizar a satisfação dos funcionários, buscando a valorização de questões afetivas e pessoais, assim estudando a maneira dos aspectos humanos nas organizações, já nas teorias Clássicas e Científicas, o enfoque motivacional se baseia na remuneração dos funcionários e atualmente esta sendo analisada a empregabilidade características dos indivíduos, onde com o mundo globalizado torna o mercado muito competitivo que para as organizações é de suma importância manter seus colaboradores motivados assim obtendo um diferencial. As organizações necessitam entender os mecanismos que geram a motivação nas pessoas assim proporcionando meios eficazes de serem aplicados dentro do ambiente de trabalho. Mais o único problema do mau aproveitamento deste tema ocorre principalmente em empresas de pequeno porte, que não possuem um departamento de relações humano na empresa e são

conduzidas pelos próprios donos, onde não obtém uma visão ampla da necessidade de motivar seus colaboradores, porque a valorização do ser humano dentro das organizações é uma forma de melhoria no trabalho contínuo e nos resultados positivos nas relações de trabalho e no desenvolvimento do sistema de incentivo e benefícios para a satisfação de seus funcionários, assim almejando que eles estejam prontos e empenhados para a realização do trabalho, porque não há nada melhor do que contar com profissionais capacitados e motivados fazer com que os mesmos vistam a camisa da empresa se sintam parte dela, porque as pessoas passam a maior parte do tempo no trabalho, por isso o ambiente de trabalho necessita ser um ambiente agradável e confortável.

Uma empresa que visa à valorização de seus funcionários só tem a ganhar com a busca pela alta competitividade, assim avaliando suas expectativas, qualificações e valores, porque é preciso atrair e manter talentos, e em empresas de pequeno porte muitas das vezes perdem bons profissionais por não enfatizarem a motivação, assim havendo rotatividade, queda na produtividade, conflitos e desmotivação e falta de comprometimento, prejudicando o ambiente de trabalho e nos resultados da empresa, afetando também o lado pessoal como a saúde física e mental, ao stress, ao absenteísmo, a baixa produtividade, a falta de comprometimento.

O grande desafio em empresas de pequeno porte e de como manter seus funcionários motivados, em conseguir que seus funcionários continuem vendo

sentindo no que faz, e desempenhando seu papel com qualidade e profissionalismo, mais para isso é necessário que as mesmas vejam a motivação como algo de melhoria e suma importância, afinal a motivação é alma do negócio, se tornando essencial, assim utilizando estratégias para manter os bons em suas equipes, porque as pessoas compõem a riqueza e o poder da organização, e atualmente podemos notar o imenso desafio em busca pelo capital humano qualificado, as organizações que visam seus colaboradores e sabem valorizá-los de forma adequada e eficaz a motivação tem atingido o sucesso, assim extrair das pessoas seus altos níveis de criatividade, inovação, participação e engajamento. A pesquisa se desenvolverá através de revisão Bibliográfica abordada as teorias motivacionais e mostrando o ponto de vista dos autores em relação a motivação.

## 1.2 Problemática

- Como empresas de pequeno porte podem oferecer estratégias motivacionais aos seus funcionários, sem sequer possuírem uma área de gestão de pessoas?
- Como a motivação em empresas de pequeno porte pode auxiliar a empresa a identificar oportunidades de melhoria no ambiente de trabalho?
- Quais efeitos negativos de motivação podem ser gerados no ambiente de trabalho e na vida profissional do indivíduo? Quais as consequências?

## 1.3 Justificativa

Este trabalho está sendo desenvolvido com o propósito de mostrar a importância de se motivar funcionários em empresas de pequeno porte, apesar de o assunto ser muito abordado e conter inúmeras teorias sobre motivação, com o mundo cada vez mais globalizado e competitivo as pessoas se tornam mais exigentes diante disso, e em empresas de pequeno porte principalmente que na maioria das vezes são administradas pelo próprio dono e se negam a alterações em sua cultura e não possuem o departamento de Recursos Humanos na organização e nenhum profissional desta área, assim elevando a desmotivação frequentemente não levando em conta a valorização do funcionário e não percebendo como um funcionário motivado pode trazer vários benefícios para a empresa, obtendo um melhor desempenho profissional, estimulando as pessoas de forma satisfatória e eficaz, assim evitando o descontentamento no trabalho não demonstrando os sinais negativos que a desmotivação pode gerar como a falta de interesse, havendo a baixa produtividade, conflitos no ambiente de trabalho, rotatividade prejudicando o clima organizacional, para isso é necessário buscar estratégias para identificar oportunidade de melhoria contínua porque cada pessoa é motivada de forma diferente, é preciso conhecer as habilidades e necessidade de cada indivíduo para pode despertar ou manter a motivação no trabalho, porque são as pessoas que representam a empresa de forma física e buscam caminhar junto com

seus objetivos e desenvolvimento, seguindo sua visão, missão e valores.

#### 1.4 Objetivo

O objetivo do desenvolvimento desse trabalho é descrever e analisar a importância de manter funcionários motivados em empresa de pequeno porte, que não se preocupam com a satisfação dos seus colaboradores e não identificam como a desmotivação podem gerar vários problemas ao ambiente de trabalho, assim estabelecendo estratégias de incentivos.

#### 1.5 Hipótese

As maiorias das empresas de pequeno porte não possuem o departamento de Recursos Humanos na empresa, assim não dá a importância necessária aos seus colaboradores sendo conduzida pelos seus próprios donos e familiares que se negam a mudanças e não visam a importância de ter um sistema de plano de incentivos e benefícios para satisfazer seus funcionários para que os mesmos continuem na organização e exerçam seu trabalho com satisfação e eficiência e estejam prontos e empenhados para a realização de suas tarefas, porque todos os funcionários passam a maior parte do tempo dentro da organização por isso é necessário que o ambiente de trabalho seja agradável e com isso busque a motivação visando assim o sucesso e a qualidade de vida profissional, contando com uma vantagem competitiva, obtendo colaboradores que vestem a camisa.

## 2. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a globalização o mundo tornou-se mais competitivo e nas organizações, se faz necessário a valorização de seus colaboradores, porque as empresas que buscam sucesso e excelência para se manter no mercado. O fator positivo é conseguir competir e para isso precisam valorizar um fator muito importante como estratégia e estrutura organizacional, o envolvimento de seus colaboradores de forma direta para obter deles a motivação, uma ferramenta de vital importância para a sobrevivência da organização na atualidade.

Como o objetivo verificar e abordar de modo fundamentado o desafio em manter funcionários de empresas de pequeno porte motivados, seus aspectos, conceitos e aplicações, como os processos de gestão de pessoas são aplicados em empresas de pequeno porte, visando suas dificuldades e a importância e influência da motivação nas organizações, demonstrando os benefícios que a motivação difere no ambiente de trabalho e na estrutura organizacional. A motivação é um dos temas de grande relevância nos dias de hoje, onde possuem inúmeras teorias, esse termo teve origem na antiguidade, surgindo a partir da escola das Relações Humanas, onde foi a primeira a enfatizar a satisfação dos funcionários, buscando a valorização de questões afetivas e pessoais, assim estudando a maneira dos aspectos humanos nas organizações, já nas teorias Clássicas e Científicas, o enfoque motivacional se baseia na remuneração dos funcionários e atualmente esta sendo analisada a empregabilidade

características dos indivíduos, onde com o mundo globalizado torna o mercado muito competitivo que para as organizações é de suma importância manter seus colaboradores motivados assim obtendo um diferencial.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). *Referências técnicas: NBR 6023*. Rio de Janeiro: ABNT. 1989.

HUBNER, Maria Martha. *Guia para elaboração de monografias e projetos de dissertação de mestrado e doutorado*. 1.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2007.

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. *Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso*. 2.ed. São Paulo: Atlas. 2007.

Jornal: SÃO PAULO, O Estado de. *Editorial*. São Paulo. 28 dez. 2008.

Momentos de Felicidade. *Blog do NoNo*.

Disponível em <http://bloguer.uol.com.br/bloddonono/> .

Acesso em 5 maio 2010.

UOL, Portal. *O outro lado da razão*. São Paulo. Disponível em:

<http://www.uol.com.br/revistaexame/> .

Acesso em 16 out. 2010.

**Anais do  
IV Seminário Eniac 2012  
IV Encontro Da Engenharia Do Conhecimento Eniac  
IV Encontro De Iniciação Científica Eniac**

## **MANUFATURA UM PERCURSO HISTÓRICO**

### *MANUFACTURING A HISTORIC ROUTE*

---

**Daniela Egydio Saraiva**

Daniela Egydio é graduanda do Curso de Engenharia da Faculdade ENIAC de Guarulhos Coordenado pelo Prof. Francisco Lameiras.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Mônica Ma. Martins de Souza

Mônica Ma. Martins de Souza é Psicóloga Doutora em Comunicação e Semiótica, Mestre em Adm, Especialista em RH, Docência e Tecnologia educacional. Profa de Pós-graduação do Mackenzie, UNIP, ENIAC. Coordenadora e organizadora de seminários e Editora de Anais e revista acadêmica da Campos Salles e ENIAC.

---

#### **RESUMO:**

O artesanato no Brasil sempre esteve presente no fazer dos índios. E no mundo desde o início da sedentarização e predominou como modo de produção humana até início da Revolução Industrial com as descobertas mecânicas na contribuição com o aumento populacional e de consumo. Isso propiciou a adversidade produtiva que reflete até a atualidade.

**Palavra chave:** Evolução, Manufatura no Brasil, Revolução Industrial.

#### **INTRODUÇÃO**

O estudo analisou o desenvolvimento e evolução da manufatura desde o do artesanato que nunca desapareceu da produção mesmo a industrial, pois até nas indústrias automatizadas o homem se faz presente para produzir pequenas peças e executar manualmente o que o robô não faz.

A produção artesanal ocorre como renda paralela para algumas famílias, mas é a subsistência para muitos povoados, regiões e até como meio de vida de

idades que se focam o turismo como renda principal. No contexto histórico o artesanato foi a base para a revolução agrícola e influenciou a Revolução Industrial. A e a fabricação de produtos manuais ainda hoje é produzido em série para atender cooperativas ou feiras que vive dessa fonte, como o seu principal rendimento. Na atualidade nesse tipo de produção uma das preocupações é o diferencial de qualidade como fator competitivo.

Um dos questionamentos sobre esse tipo de produção é como enfrenta a concorrência com os produtos importados da China entre outros lugares, que possui um parque industrial e mão de obra mais em conta que no Brasil. A Brasil procura ganhar na originalidade, diversidade e imaginação criativa, além da diferença na qualidade característica dos produtos brasileiros. Os artesãos sentem a força da concorrência que pesa junto com os preços da matéria prima, a desvalorização do trabalho a falta de profissionais na área, a fuga dos consumidos para a comercialização dos importados e o alto custo dos impostos.

## I - A PRODUÇÃO ARTESANAL COMO PARTE DA ORIGEM HUMANA

Para começar a falar desse tema, é preciso fazer uma viagem no percurso histórico como faz a professora Monica Martins no primeiro dia de aula. Citando o seu professor da PUCSP Norval Baitello Jr, ela fala que antes da civilização o animal humano vivia nas árvores, como os macacos, e que um dia esse animal desceu da árvore, passou a olhar o mundo em

linha reta e andar ereto. A partir de então em tribos caminhou pelas florestas como explorador dos produtos que encontrava na natureza, deixando atrás de si um rastro de destruição, pois não produzia nada. E misteriosamente como um dia desceu da árvore ele parou de andar e se sedentarizou “criando comunidades primárias como as que podem ser vistas no filme “A guerra do fogo” que antecederam os feudos” (MARTINS DE SOUZA, 2011).

Após o início da sedentarização o que predominou como modo de produção humana foi o artesanato na confecção dos utensílios em pedra, em madeira e barro. Acredita-se que a manufatura moderna surgiu nas primeiras comunidades inglesas alavancando os processos da exploração das minas de carvão como se pode ver no filme “Germinal”. Em seguida se deu o desenvolvimento da Revolução Industrial que expandiu por toda a Europa e America do Norte inicialmente.

Segundo Pacievitch (2008) a manufatura (do latim *mano*, mão, *factura*, feito) descreve “produtos feitos à mão de uma matéria prima para a finalidade de comercialização”. Ainda em seu contexto se pode definir a manufatura como qualquer atividade humana desde o artesanato até alta tecnologia em montagem de elementos de produção industrial.

É importante destacar a influencia do capitalismo na fabricação de tudo que se produziu e produz sobre todos os tipos de sistema econômico, seja no arcaico artesanato ou no atual ou moderno estilo de produção. Incluem-se nesses processos os elaboradores de projetos sejam engenheiros, arquitetos e outros, usando

técnicas apenas manuais ou com auxílio de máquinas.

A manufatura tomou tamanha proporção na economia do mundo moderno que não é possível olhar para frente sem a sua presença. É ela que produziu a riqueza, que agora se soma ao setor de serviços, que tende a ampliar a história desta riqueza.

Com a Revolução Industrial avançou o processo de produção de bens, o que era chamado de produto manufatura artesanal passou a ser feito por máquinas aumentando a escala da produção. Com isso diminuiu o tempo de produção e aumentou a possibilidade de alimentar mais plenamente o comércio. Com a rotatividade da produção foi possível baixar o preço dos produtos e aumentar o índice de vendas. O mesmo acontece com a indústria automobilística que hoje alimenta a economia gerando consumo e empregabilidade. A revolução na manufatura caracteriza um novo tipo de trabalho em série (por etapas) e especializado (cada pessoa com sua função específica). A sátira desse tipo de produção pode ser visto no filme “Tempos Modernos”.

### **I.1 Questão problema**

É possível hoje viver dignamente da manufatura artesanal? Para responder esta questão analisa-se a satisfação com o trabalho, e a sua comparação com a invasão dos produtos *made in china* que invadem as feiras do mundo. O trabalho artesanal produzido no Brasil alimenta uma fatia da economia. Ele passou por um processo de evolução, em muitas regiões

compõe um nicho de mercado e possui reconhecimento da sociedade local, regional, nacional e internacional.

### **I.2 Objetivo**

Entrevistar pessoas que trabalham de modo artesanal;

Avaliar a sua filosofia de vida;

Verificar a forma como veem a sociedade e como analisam relação do seu produto com as indústrias que produzem os mesmos produtos em série.

### **I.3 Metodologia de Pesquisa**

A metodologia utilizada como instrumento para este estudo foi o material de suporte bibliográfico, eletrônico e gráfico oferecido pela instituição ENIAC e outros materiais externos para a construção de artigos científicos. Foram analisadas criticamente as atividades solicitadas pela instituição como os portfólios e refletir sobre a sua utilidade prática na construção de trabalhos científicos. Conforme proposto pela orientadora foi feita pesquisa de campo utilizando questionários, entrevistas diretas e indiretas, como parâmetro para verificar a validade dos textos, oferecidos no sistema de ensino e usados em sala com a realidade vivida pelos artesãos entrevistados.

A pesquisa exploratória colocou a pesquisadora diante das pessoas que trabalhavam de forma artesanal. As perguntas que foram elaboradas de forma a permitir um comparativo qualitativo e quantitativo. Algumas visitas foram gravadas em audiovisual, e outras apenas documentadas. O questionário elaborado

com 11 questões em algumas situações não pode ser utilizado, com um percentual dos entrevistados foi utilizado a linguagem coloquial e não a linguagem acadêmica.

Foram entrevistadas 15 pessoas que trabalham de alguma forma com manufatura; cabeleireiro, artesã, pedreiro, projetista, ourives, etc. Dessas pessoas de ambos os gêneros 9 mulheres e 6 homens da faixa etária de 20 aos 78 anos em sua maioria donas de casa e aposentados utilizam o artesanato como fonte de renda complementar.

#### **I.4 Apresentação de análise dos resultados**

A análise comparativa e qualitativa referente à pesquisa está dividida em dois aspectos o satisfatório em relação à atividade exercida e o diferencial em relação aos produtos industrializados. O comparativo quantitativo refere-se à quantidade de pessoas que utilizam desse meio como forma de renda, ou apenas como renda complementar e hobbies. Em relação à satisfação de forma que as pessoas utilizam a manufatura foram divididas em três categorias apresentando o seguinte resultado 57% hobbie, 29% fonte de renda e 14% renda complementar. A segunda questão foi referente a forma como eles avaliam o público em relação aos seus produtos oferecidos. 57% acham que as pessoas desvalorizam seu trabalho. 29% avaliam que são bem reconhecidas. 14% não souberam opinar. E a última avaliação seria como o entrevistados avaliam seus produtos em relação aos industrializados. 22% acham que devem coexistir porque existe mercado para

ambos os produtos. 57% avaliam seus produtos como qualidade superior e 21% optaram por não opinar.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A princípio a metodologia foi pensada sob uma perspectiva crítica e puramente técnica, sem nenhuma intenção de relacioná-la com a ideologia da instituição. A intenção era apenas verificar como os métodos ensinados poderiam ou não extrair informações fidedignas do mundo externo.

A pesquisa possibilitou colocar em prática os métodos propostos para colidir dados, com os questionamentos, obter uma amostragem significativa e analisar os resultados.

A análise considerou que a pesquisa é carregada de pressuposições e intencionalidade dos pesquisadores.

Mesmo com esse olhar crítico, a análise da aluna, futura gestora que teve oportunidade de interagir com diferentes classes sociais, avaliou que a desvalorização do mercado do artesanato pelos consumidores e pelos próprios artesãos. Um significativo número de entrevistados possui baixa estima e não se valoriza, não sente confiança em expor ou até mesmo vender os seus produtos. Foi possível perceber que culturalmente na região de Guarulhos em São Paulo, Brasil, as pessoas deste segmento que foram entrevistadas não valorizam a sua arte e julgam o trabalho de forma marginalizada.

O material da disciplina aponta para o desvalor do produto, pelo olhar do consumidor, mas foi possível perceber que o trabalho não é devidamente valorizado

pelo próprio produtor. Os próprios expositores entrevistados ficam constrangidos de colocar e dizer o preço, *achando* que a aparência do produto não é boa e que o valor é muito alto e que as pessoas vão reclamar, e até se surpreendem quando a pessoa compra sem reclamar.

Outra questão observada foi a apontada como custo do trabalho, seja em termo do valor do produto, ou na questão da exclusividade. Nos trabalhos expostos mesmo aqueles em que a pessoa repita o modelo sempre havia um detalhe diferente, além da preocupação com a qualidade e o sentimentalismo implícito em casa um que falava do seu trabalho.

Nas aulas falou-se dos ofícios que estão sendo extintos como o de ourives, que perdeu completamente o mercado para as siderúrgicas e joalherias com os designers de joias. Foram encontrados desenhistas e projetistas que trabalham com softwares de desenho de joias. Foi possível perceber que um dos problemas da manufatura é a falta de informação em relação aos seus ofícios.

A automatização ajudou no crescimento e desenvolvimento da indústria fabril e a Revolução Industrial, porém algumas das pessoas entrevistadas tinham as suas atividades relacionadas com o passado da sua geração. Para elas o valor está na repetição das gerações anteriores. Não se especializaram, nem se atualizaram e por isso acabaram à margem do mercado atual. Foi encontrado esse tipo de manufatura em todos os setores, desde salão de cabeleireiro até grandes confeitarias. Em todos os entrevistados o

artesanato estava direta ou indiretamente presente em suas vidas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. *Fundamentos de metodologia científica*. 2ª. Ed. Makron Books, São Paulo, 2000.

MARTINS DE SOUZA, M. M.; GUERIOS, R.; LOPES, D. Teoria da motivação e a pirâmide das necessidades de Maslow. In: Ruy Guérios; Daniel Lopes; Monica Maria Martins de Souza. (Org.). *Gestão Ambiental e Segurança*. Gestão Ambiental e Segurança. 5ª. Ed. Guarulhos SP: Universal comercial Software LTDA, 2012, v. 5, p. 119-139. 2012 - 2.

MARTINS DE SOUZA, M. M.; Ruy GUERIOS Ruy; LOPES Daniel. Organização do trabalho na produção. In: Ruy Guérios; Daniel Lopes; Monica Maria Martins de Souza. (Org.). *Gestão Ambiental e Segurança*. Gestão Ambiental e Segurança. 4ed. Guarulhos SP: universal comercial Software LTDA, 2012, v. 4, p. 5-211.

PACIEVITCH, Thais, *Artigo Manufatura*, Infoescola 15/10/2008.

FAUSTO, Boris. *História Concisa do Brasil*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, Imprensa Oficial do Estado, 2001.

SOUTO Maior, Paulo Martin, *Nos caminhos do ferro*. Ed. CEPE

**Anais do  
IV Seminário Eniac 2012  
IV Encontro Da Engenharia Do Conhecimento Eniac  
IV Encontro De Iniciação Científica Eniac**

## **FORMAÇÃO CONTINUADA NO AMBIENTE ADMINISTRATIVO: COACHING COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES DE GESTORES**

*CONTINUED TRAINING IN ADMINISTRATIVE ENVIRONMENT: COACHING AS A TOOL FOR THE DEVELOPMENT OF SKILLS FOR MANAGERS*

---

**Thaís Lima de Santana  
Valéria Guedes Caruso**

Thaís Lima de Santana. Graduanda de Administração de Empresas, da FAC ENIAC, Bacharel em Turismo, pela UNG.

Valéria Guedes Caruso. Mestranda em Educação, UNICID. Psicóloga, Educadora, Pós-graduada em Gestão de Negócios pela Universidade São Judas Tadeu. Docente de Ensino Superior e Tecnológico da FAC ENIAC. Consultora organizacional na área de administração e formação de pessoas

---

### **RESUMO**

*Coaching* atividade recentemente introduzida na gestão de pessoas nas organizações; trata-se de uma ferramenta para o desenvolvimento das competências e habilidades dos profissionais em

aspectos relacionados à sua vida profissional e pessoal, através da reflexão e do autoconhecimento para conectar as necessidades individuais com as empresariais. Convém lembrar que a capacidade de mudanças adquiridas tanto para os indivíduos como para as

organizações após a correta aplicabilidade do processo de *coaching* depende de todas as partes envolvidas.

**Palavras-chave:** *Coaching*.  
Autoconhecimento. Educação continuada.

## ABSTRACT

Coaching activity recently introduced in the management of people in organizations, it is a tool for the development of competencies and skills of professionals in aspects related to your professional and personal life through reflection and self-knowledge to connect individual needs with the business. Remember that acquired the ability to change both for individuals and for organizations after proper applicability of the coaching process depends on all parties involved.

**Keywords:** Coaching. Self. Continuing education.

## INTRODUÇÃO

Objetivando contribuir quanto ao conhecimento sobre a Gestão de Pessoas discutir-se-á o conceito denominado “*Coaching*”, como ferramenta nesta ação. E o uso do instrumento para desenvolver as competências e habilidades de colaboradores, maximizando os benefícios pessoais e profissionais nos processos organizacionais na gestão de pessoas.

O *coaching* por sua vez utiliza uma metodologia que eleva o autoconhecimento e a reflexão dos aspectos apresentados dia a dia, sendo fundamental entender que a autogestão tanto do tempo como do próprio foco pré-determinado pelo *coachee* (cliente) com o auxílio do *coach*

(profissional de *coaching*) é determinante para o sucesso do processo.

Visando o entendimento será buscado por todo o texto a descrição minuciosa do procedimento que permite plena utilização da ferramenta, cerceando possíveis interpretações dúbias de nossos leitores. Mas, deve-se exibir neste texto que se tem grande dificuldade em identificar a relação do processo de *coaching* e o desempenho de seus praticantes e sujeitos, pois o entendimento correto dos gestores sobre a sua utilização e seus reais resultados.

Por várias oportunidades os administradores organizacionais questionam a relevância do processo e como este traz benefícios para a empresa e seus colaboradores, passando a ser tratado como um simples modismo no desenvolvimento comportamental de seus colaboradores e não visto como uma ferramenta dinâmica para a evolução do capital humano. Como nos coloca Souza...

Com a gama de recursos educacionais que estão sendo colocados à disposição no mercado, e não são poucos, a maior parte dos treinamentos das pessoas acontece nos postos de trabalho, o que chamamos de *on the job*, e que provavelmente continuará assim. As salas de aula terão um papel cada vez mais significativo na formação de talentos. A dúvida surge no dia-a-dia e é vivenciando as situações que o treinamento vai sendo incorporado. Quando se fala de comportamento, as situações se multiplicam a ponto de ser quase impossível reproduzi-las em sala e em tempo predeterminado. Mesmo gerentes e diretores, que ocupam níveis mais elevados da estrutura organizacional, aprendem

mais observando os outros e com os erros. Essa constatação não é a única justificativa para o *coaching*, mas só ela já seria suficiente para admitirmos a necessidade de se debruçar na cultura do *coaching* (SOUZA, 2007, p. 37).

Além de discutir sobre as colocações acima iremos apresentar a concepção do *coaching* e seu avanço no mundo e no Brasil e seus reais benefícios para o indivíduo e para as organizações esta é a missão deste trabalho, que não apenas vai exibir os conceitos teóricos, mas também demonstrará a real utilização e o crescimento do *coaching* nas organizações. Como ele está sendo utilizado como uma ferramenta para o desenvolvimento das competências e habilidades já existentes ou latentes de quem participa deste processo.

No primeiro momento esclareceremos o *coaching* na sua abrangência, como: surgimento histórico no planeta e em nosso país, bem como seus ancestrais na filosofia, apresentaremos as peças fundamentais neste processo de desenvolvimento humano que é o *coach* (profissional de *coaching*), com suas competências e vantagens de se tornar um profissional neste segmento, bem como seu código de ética e o *coachee* (cliente).

Num segundo momento enfatizaremos a utilização de metodologias para o planejamento, visto que todo o processo de *coaching* é baseado em estabelecimento de metas, objetivos e caminhos a serem traçados para se atingir metas predefinidas.

Ainda apresentaremos as diferenças conceituais entre a ferramenta

que abordamos e outros instrumentos de avanço profissional. Compreender o que seria o *executive coaching* é suas diferenças quanto à *mentoring*, *counseling*, terapia e/ou consultoria outros instrumentos e/ou meios para o desenvolvimento de profissionais. Mostra-se fundamental para alcançar o objetivo deste trabalho desvendar a ferramenta e verificar seu real resultado para as organizações e para os indivíduos, descreveremos também o processo básico do *executive coaching*, conforme a visão de Bloch (2012) que não estabelece um padrão, mas auxilia com uma diretriz que pode ser modelada conforme cada organização, tanto para processos individuais como para equipe. Concluímos com os resultados relevantes para as empresas e para os indivíduos, apresentados por diversas pesquisas feitas no Brasil e no mundo que afirmam a hipótese inicial sobre a utilização do *coaching* como ferramenta para o desenvolvimento das competências e habilidades dos gestores.

## HISTÓRICO

Ao longo da história da humanidade, diversos filósofos já utilizavam técnicas objetivando desenvolver o potencial humano, temos como exemplo Sócrates, Platão e Aristóteles, que através da escuta ativa, da formulação adequada de perguntas, levavam seus pupilos a reflexão e a identificação de ações que favoreciam a solução problemas atingindo resultados diferenciados quanto a qualidade.

Segundo Santos (2012) o percurso do processo de *coaching* se deu através

dos grandes filósofos da história, visto que para Sócrates (470 – 399 a.C.) não era possível ensinar nada a ninguém, pois o conhecimento já existe dentro do ser, então através de perguntas levava-se o indivíduo a refletir e a tirar suas próprias conclusões.

Para Platão (428 – 347 a.C.), grande seguidor dos ensinamentos de Sócrates, suas concepções influenciaram diretamente a filosofia existente no processo de *coaching* utilizada atualmente, para ele à elaboração de perguntas e a escuta ativa valorizavam o autoconhecimento e o processo no qual a pessoa, por si só, desenvolve suas capacidades e encontra as respostas necessárias.

Aristóteles (384 – 322 a.C.) com sua teoria de “Tábua Rasa”, afirmava que as pessoas podiam ser o que quisessem, visto que o ser é formado por duas naturezas: ser e deve ser. O que criou o elo

fundamental do processo de *coaching* que estuda o estado presente e o estado futuro que o indivíduo deseja atingir por meio de ações coerentes e pensadas.

Uma das mais marcantes orientações feita por Aristóteles foi com seu pupilo Alexandre “O Grande” (356 a 323 a.C.), que aprendeu com suas orientações buscar novas maneiras de conceber a vida, sendo fundamental para o estabelecimento de mudanças comportamentais levando-o a glória descrita na história.

Pode-se visualizar a evolução histórica do *coaching* como ele é conhecido atualmente, pelo gráfico abaixo:



Fonte: História da Coaching – (FERREIRA, 2011).

De acordo com Percia (2011), o *coaching* tem sua origem linguística no

dialeto anglo-saxônico que surgiu em 1500, na Inglaterra em meio à idade média,

denominando aquele que conduzia uma carruagem. Em 1850 a palavra “*Coach*” era utilizada nas universidades inglesas para denominar o tutor responsável por orientar um universitário com seus estudos.

Em 1950, o conceito “*Coaching*” surge na literatura dos negócios, como sendo uma habilidade no gerenciamento de pessoas, para o desenvolvimento e valorização das competências humanas. Após dez anos o programa educacional de Nova York introduziu pela 1ª primeira vez na história as habilidades do *coaching* de vida, posteriormente tal programa foi levado para o Canadá e melhorado com a inclusão da resolução de problemas.

Na década de 80 os programas de lideranças desenvolvidos dentro das organizações empresariais passaram a utilizar o conceito de *Coaching* Executivo, dando relevância a este tema pouco conhecido, até então. Assim, a partir deste momento com a crescente necessidade de utilizar-se o *coaching* como ferramenta, pois as praticas de planejamento; de alinhamento estratégico; de busca da qualidade; da elevação dos custos; da retenção de talentos e do desenvolvimento de lideranças internas; que não são obtidas tão somente nos bancos acadêmicos. Requerem o processo de *coaching* na sua elaboração e desenvolvimento.

Segundo Ferreira (2011) no Brasil o *coaching* surgiu na década de 70, nas associações esportistas que visavam conduzir os indivíduos a etapas mais elevadas nos treinamentos. No mesmo momento histórico este conceito entra no mundo dos negócios, o sucesso do *coaching* vem através da sua capacidade em solucionar problemas e estabelecer

metas, conduzindo os indivíduos a altos índices de resultados em níveis pessoais e profissionais.

## CONCEITUAÇÃO

Alguns autores definem *coaching* da seguinte forma:

*Coaching* pode ser visto como uma efficientíssima ferramenta motivacional para o desenvolvimento de pessoas por seus responsáveis, focando aspectos que demandam treinamento, exploração de novas responsabilidades, como uso intensivo de *feedbacks* e orientações (BOOG, 2002, p. 81). *Coaching*: processo diretivo desenvolvido pelo gerente, a fim de treinar e orientar um empregado de acordo com as realidades do ambiente de trabalho e ajudá-lo a eliminar obstáculos para um desempenho profissional ótimo (MINOR, 2001. p. 2).

Por estas e outras definições direcionadas ao nível profissional a cultura do *coaching* no ambiente empresarial vem ganhando força a cada dia, como vistas a atender os objetivos organizacionais de forma customizada; desenvolvendo aspectos comportamentais e técnicos daqueles que participam, como as empresas, os executivos, os líderes, os profissionais dos mais diversos níveis hierárquicos.

Na ótica de Ferreira (2011) existem diversos motivos que levam as empresas a utilizar o processo de *coaching* para o desenvolvimento comportamental de seus gestores e colaboradores, porém os aspectos principais seriam: (1) a necessidade que se tem de lidar com

mudanças e pressões, e ao mesmo tempo encorajar e ajudar os demais para tal; (2) otimizar e desenvolver as habilidades e competências individuais; e por último (3) o fechamento do ciclo de aprendizado com o suporte adequado.

Conforme Clutterbuck (2008), o processo de *coaching* busca aprimorar a capacidade de se aprender aumentando o desempenho do indivíduo; praticando-se *feedback*; técnicas de motivação; questionamentos eficazes; foco nos objetivos. Este seria do processo *coaching*. Como este processo baseia-se em ajudar o *coachee* a se ajudar por meio de uma interação dinâmica, o *coaching* não depende somente de uma pessoa que dita às regras que a outra deve seguir. Mas, sim por se tratar de um processo de autoconhecimento e uma parceria entre o *coach* (profissional em *coaching*) e seu *coachee* (cliente) na qual a meta é alcançar os objetivos determinados em um plano de ação formulado em conjunto entre as partes. “O objetivo principal é a melhoria de performance do profissional e da organização” (BLOCH; MENDES; VISCONTE, 2012, p. 33).

Assim, espera-se através da utilização do *coaching* a transformação das organizações e da maneira de liderar de seus gestores, através do desenvolvimento das competências e habilidades, auxiliando na autogestão e na tomada de decisões a qual as consequências atingem a todos os colaboradores, indiferente ao seu nível hierárquico que o mesmo pertence.

Favorecendo a discussão da ferramenta “*coach*” é o profissional responsável pelo desenvolvimento do processo de “*coaching*” nas organizações, suas atitudes

devem inspirar confiança no relacionamento estabelecido para o crescimento do seu cliente (“*coachee*”), faz se necessário também uma formação e experiências de vida solidas para aplicar a metodologia do “*coaching*”. Fortalecendo a ideia pode-se colocar que: “[...] o papel do *coach* não é dar respostas – e sim saber fazer as perguntas adequadas para que o indivíduo chegue às suas próprias conclusões [...] o *coach* é um facilitador do desenvolvimento do indivíduo. Mais do que ensinar, seu papel é ajudar [...]” (BLOCH, 2012, p. 61).

Zaharov retifica tais colocações quando nos coloca que “[...] o *coach* indica, orienta, oferece ferramentas, mas quem vai decidir se faz ou não a mudança é o próprio cliente.” (ZAHAROV, 2010, p. 56). E define o papel do responsável pelo processo de *coaching* da seguinte forma:

[...]. Seu papel é ajudá-lo a perceber o que é melhor para ele, o que está ajudando e o que está dificultando em seu processo. É preciso ser muito imparcial para poder fazer leituras objetivas de cada situação e dar sempre *feedback* construtivo aos seus clientes. (ZAHAROV, 2010, p. 52).

Por tratar se de um profissional que auxilia no desenvolvimento do comportamento humano, através de ferramentas direcionadas a identificação das competências técnicas e dos aspectos comportamentais do indivíduo, o número de profissionais no mercado vem crescendo significativamente a cada dia.

Segundo Mendonça (2011) o mercado de “*coaching*” disparou no país. De 2005 a 2011, o número de profissionais cresceu 207% - passou de 752 para 2.310.

O levantamento foi feito pelo diário Folha de São Paulo com as maiores certificadoras do país – Associação Brasileira de *Coaching* Executivo e Empresarial, Instituto Brasileiro de *Coaching* (IBC), Sociedade Brasileira de *Coaching* (SBC) e Sociedade Latino-Americana de *Coaching*.

A atividade está dividida em duas formações principais: *Life Coaching* e *Executive Coaching*, ambas trabalham com a complexidade do comportamento humano de forma a identificar e desenvolver as habilidades e competências de cada pessoa, contribuindo para seu crescimento pessoal e profissional.

Ribas (2010) descreve os tipos de *coaching* segundo a classificação da escola do ICI (*Integrated Coaching Institute*), uma das referências educacional de *coaching* no mundo, que define essas duas formações:

- ***Life Coaching***: serve para desenvolver as competências que elevam à autogestão, ou seja, o gerenciamento da própria vida, iniciar novos ciclos, redefinir prioridades e ampliar a realização pessoal.
  - ***Executive Coaching***: desenvolve as competências e habilidades por meio de uma gestão mais assertiva, alinhado as necessidades da organização e da carreira.
- Para se tornar um *coach* é necessário possuir as ferramentas e técnicas desenvolvidas com eficácia, evitando assim a insatisfação e as falsas expectativas em relação a este

processo de aperfeiçoamento humano, a formação com qualidade em instituições respeitadas no mercado é fundamental para a constituição do perfil profissional do *coach*.

## DESENVOLVIMENTO

Como todo ferramental novo a ser implantado em uma organização requer que se analise friamente sua prática e o responsável pela mesma; a contratação do serviço deve ser efetivamente crítica, pois é possível que o “modismo” da ideia e a existência de profissionais, não tão qualificados, como nos coloca Paulo Roberto Pereira da Costa, *coach*, consultor e coordenador do grupo de excelência de *coaching* do Conselho Regional de Administração de São Paulo (CRA – SP) pode ser desastrosa ao invés de produtiva.

É necessário ter cautela tanto na contratação de um profissional, como para aquele que deseja se tornar um *coach*, pois para desenvolver atividades no mundo corporativo é de suma importância ter a formação de *Executive Coaching*, a qual ampliará seus conhecimentos e facilitará a integração do *coach* com o seu *coachee*.

Pereira da Costa afirma que os administradores podem desenvolver atividades relacionadas ao *coaching* de acordo com a lei vigente. O Conselho Regional de Administração de São Paulo (CRA – SP) apoiado na lei 4.769 que regulamenta a profissão de Administrador estabeleceu uma disciplina e um código de ética para a prática do *coaching*, a qual torna a atividade privativa do administrador

o que não impede outros profissionais desenvolver esta atividade.

Apesar de não existir critérios rigorosos e determinados para a formação de um *coach* no mercado é importante observar algumas competências específicas que o profissional deste segmento deve possuir para desenvolver tal atividade, além de possuir uma conduta embasada na ética como qualquer profissional.

Segundo Underhill (2010) são necessários observar características fundamentais a um *coach*, tais como: habilidades interpessoais e de comunicação; transmissão de credibilidade e confiança; objetividade; confidencialidade; qualificação (pós-graduação, experiência e/ou certificação); habilidade de dar *feedback* direto e honesto; inteligência e critério; maturidade; integridade; experiência e boa reputação como *coach*.

E se faz necessário, também, identificar características preferenciais, como: química pessoal; temperamento voltado ao relacionamento e desenvolvimento do outro; engajamento com a cultura organizacional; experiência diversificada com histórico de desempenho diferenciado; especializado em uma área.

Ampliando nosso entendimento Bloch (2012) coloca que para que o *coach* realize suas atividades de maneira a atingir as metas e desejos determinados no processo de *coaching*, é necessário competências, como: possuir uma análise apurada de todos os fatos que ocorrem no ambiente organizacional que esteja inserido, saber fazer as perguntas corretas no momento adequado, possuir empatia,

provocar reflexões alternativas, garantir a integridade das decisões e reflexões do *coachee*, criar hipóteses, dar *feedback* e se necessário utilizar o silêncio para auxiliar o seu cliente a encontrar o caminho mais adequado para a resolução das problemáticas.

De acordo com a Sociedade Brasileira de *Coaching* (SBC), o profissional de *coaching* deve ter uma formação de no mínimo 180 horas de treinamento em *life coaching* para depois atuar no mundo corporativo, pois somente assim entenderá a dinâmica do ambiente corporativo.

O *coach* deve possuir ainda um senso crítico para analisar e planejar um plano de ação com as ferramentas mais adequadas para cada organização, além possuir conhecimentos dos tipos psicológicos para assim poder analisar os relacionamentos pessoais existentes na companhia, identificando de maneira clara as competências que devem ser melhoradas no seu *coachee*.

Segundo Flório (2010) existem diversas vantagens para seguir a profissão de *coach*, uma delas é a flexibilidade de horários, baixo investimento e alta rentabilidade. O indivíduo passa a ser dono de seu próprio negócio, investindo apenas em treinamento e domínio de ferramentas importantes do processo de *coaching*. Ela lembra que quanto mais o profissional buscar qualificação, mais ele pode aumentar sua renda o que garante um crescimento contínuo em seu nível profissional e pessoal, além de ajudar outras pessoas a expandir suas expectativas, crescer e atingir resultados almejados.

Analisar de forma crítica os prós e contras desta atividade, começa na escolha de uma instituição de ensino que prepara tais profissionais para o mercado, que muitas vezes prometem ganhos financeiros altos, porém esquecem ou não acham necessário comentar para seus discentes a real realidade deste profissional no mercado brasileiro. As organizações que aqui se localizam não possuem o hábito da utilização deste novo conceito como ferramenta para o desenvolvimento comportamental de seus gestores e funcionários. Mesmo sendo uma “profissão” atual e ainda não formalizada perante a lei, os *coaches* possuem um código de ética formulado pela International Coaching Federation (ICF), que a principal entidade internacional de *coaching* reconhecida no mundo.

A ICF foi fundada em 1995 e certificou mais de 14 mil *coaches* em aproximadamente 80 países, definindo o *coaching* como sendo uma parceria entre o cliente, para maximizar seus potenciais pessoais e profissionais, entretanto o relacionamento profissional de *coaching* vem através de um contrato formal que define os direitos, papéis e responsabilidades de cada parte envolvida no processo de desenvolvimento comportamental. De acordo com a ICF os profissionais neste segmento devem seguir de maneira exemplar o código de ética formulada por ela, pois é por meio disto que garantiram a qualidade em seus processos e manterão uma conduta profissional adequada.

Bloch (2012) descreve uma adaptação do código de ética da ICF, que observaremos logo abaixo.

## **Código de Ética da ICF (adaptado)**

### **Conduta profissional em geral**

- Não fazer qualquer afirmação pública, falsa ou enganosa, sobre o que o profissional oferece como *coach*, nem fazer declarações em quaisquer documentos escritos relacionadas à profissão de *coach*.
- Reconhecer e honrar os esforços e as contribuições alheias e não atribuir a si próprio.
- Reconhecer limites e problemas pessoais que possam dificultar, entrar em conflito ou interferir no seu desempenho como *coach* ou nos seus relacionamentos profissionais de *coaching*. Sempre que os fatos e as circunstâncias demandarem, procurar prontamente assistência profissional e determinar a ação a ser realizada, incluindo se é ou não apropriada que se suspenda ou termine o(s) seu(s) relacionamento(s) de *coaching*.
- Realizar e relatar pesquisas com competências, honestidade e dentro de padrões científicos reconhecidos e sujeitos às diretrizes aplicáveis. Suas pesquisas serão realizadas com o consentimento e a aprovação necessários das pessoas envolvidas e com uma abordagem que projeta os participantes de qualquer risco em potencial.
- Manter, armazenar e descartar quaisquer registros feitos durante o trabalho como *coach*, de maneira que garanta a confidencialidade, segurança e privacidade, e em conformidade com quaisquer leis e acordos aplicáveis.

### **Conflitos de interesse**

- Evitar conflitos de interesses e divulgar abertamente quaisquer destas situações. Propor sua própria retirada quando tais conflitos ocorrerem.
- Somente fazer permutas por serviços, mercadorias ou remuneração não monetária quando isto não prejudicar o relacionamento de *coaching*.
- Não obter, conscientemente, qualquer vantagem ou proveito pessoal, profissional ou financeiro do relacionamento de *coaching*, exceto pela forma de remuneração presente no acordo ou contrato.

### **Conduta profissional com os clientes**

- Não fazer, conscientemente, declarações públicas enganosas ou falsas sobre o que o cliente ou responsável receberam do processo de *coaching* ou do *coach*.
- Não dar aos possíveis clientes ou responsáveis informações ou conselhos que acredita serem enganosos ou falsos.
- Ter acordos ou contratos claros com os clientes e responsáveis. Honrar todos os acordos ou contratos feitos no contexto de relacionamentos profissionais de *coaching*.
- Explicar cuidadosamente e garantir que, antes do encontro inicial, o cliente e o responsável compreendam a natureza do *coaching*, a natureza e os limites da confidencialidade, dos acordos financeiros e quaisquer outros termos do acordo ou contrato de *coaching*.
- Ser responsável por definir elos claros, apropriados e adequados à cultura, no que diz respeito a qualquer contato físico que possa vir a ter com seus clientes e responsáveis.
- Não manter relações íntimas com qualquer um dos clientes ou responsáveis.
- Respeitar o direito do cliente de terminar o relacionamento de *coaching* a qualquer momento, durante o processo, sujeito ao que foi estabelecido no acordo ou contrato. Estar sempre alerta aos indícios de que o cliente não mais está sendo beneficiado pelo relacionamento de *coaching*.
- Encorajar o cliente ou o responsável a fazer uma troca, caso acredite que eles seriam mais beneficiados por outro *coach* ou por outro recurso.
- Sugerir ao cliente que busque os serviços de outros profissionais quando avaliar como necessário ou apropriado.

### **Confidencialidade/Privacidade**

- Manter os mais estritos níveis de confidencialidade com todas as informações do cliente e do responsável. Ter um acordo ou contrato claro antes de divulgar informações a outra pessoa.
- Ter um acordo claro sobre como a informação do *coaching* será compartilhada entre o *coach*, o cliente e o responsável.
- Inserir, como professor ou palestrante, as questões éticas do *coaching* como um tema essencial e obrigatório.

**Fonte: Coaching Executivo: Uma questão de atitude – (BLOCH, 2012, p. 100 a 102).**

O IBC (2012) classifica o *coachee* como sendo o indivíduo que deseja ou

passa pelo processo de *coaching*, ou seja, são os clientes que almejam concretizar

seus objetivos profissionais e pessoais equilibrando as necessidades de ambos os setores.

Na ótica de Clutterbuck (2008) o processo de *coaching* é feito com alguém e não para alguém, ou seja, cabe repartir de forma igualitária a responsabilidade do processo dar certo entre o *coach* e o *coachee*. Ambos devem criar um relacionamento de confiança e abertura, estabelecendo um vínculo entre eles o que vai facilitar nos momentos de escutar, refletir, buscar soluções e entender os melhores resultados obtidos.

Como o *coaching* trata-se de uma parceria entre o *coach* que possui o comprometimento de acompanhar e orientar o *coachee* a realizar suas metas, o

relacionamento firmado entre as partes se fortifica a cada encontro, denominado de sessões, na qual pode se observar o progresso do cliente e o amadurecimento de ambos. Sessões desenvolvidas na organização ou em espaço neutro.

É relevante mencionar que assim como o *coach* necessita de algumas competências para o melhor desenvolvimento de seu trabalho, o *coachee* por sua vez também necessita de algumas competências que facilitará no alcance de suas metas.

Clutterbuck (2008) descreve no quadro abaixo as competências necessárias para o desenvolvimento do *coachee* no processo de *coaching*:

**Expressar verbalmente as questões para as quais precisa de ajuda, o progresso que está fazendo e como gostaria que o *coach* o ajudasse.**

Nossas pesquisas sugerem que quando o *coachee* explica a forma de ajuda que está precisando receber surte um forte impacto positivo no estilo, no foco e no gerenciamento do diálogo de *coaching*, porque dá ao *coach* um ponto de partida concreta. O *coach* eficaz geralmente assegura que o primeiro estágio do diálogo estabelece tanto qual é a questão como até que ponto o *coachee* já a compreendeu, e como consegue lidar com ela, perguntando-lhe que nível de conversa ele consideraria mais apropriado naquele momento.

**Refletir sobre a questão, tanto antes como depois da conversa de *coaching*.**

É importante para o *coachee* que ele seja capaz de elaborar, refletindo a respeito, quais são suas questões reais que devem ser melhoradas, identificando e descrevendo exemplos e esclarecendo quais são os resultados pretendidos.

**Escutar ativamente.** Essa habilidade também inclui pedir tempo para pensar em momentos-chave da conversa de *coaching*.

**Estar aberto para os elementos racionais e para os elementos emocionais da questão.**

É muito mais difícil para o *coach* ajudar seu *coachee* se ele não está disposto a ser honesto e franco a respeito do que pensa e sente. Ser aberto implica, ainda, ser honesto a seu respeito e poder analisar ideias e perspectivas alternativas.

**Gerenciar desafios.**

Eles podem ser propostos pelo *coach*, por ele mesmo, para o *coach* e para outros envolvidos no processo. Há aqui toda uma gama de sub-habilidades relativas à confiança pessoal e à autopercepção, ao gerenciamento das metas, e assim por diante. Quando o processo de *coaching* é conduzido pelo líder da equipe ou pelo gerente, o *coachee* precisa demonstrar coragem e capacidade para solicitar o *coaching* e perseverar até os resultados começarem a aparecer.

**Gerenciar o relacionamento.**

Isto inclui, por exemplo, respeitar e conquistar respeito, estabelecer e manter o vínculo com o *coach*.

**Aprendizagem proativa.**

Envolve, por exemplo, traduzir a conversa de *coaching* em ação, desenvolvendo uma rede de recursos de aprendizagem; ou rever os progressos percebidos em relação às metas de aprendizagem estipuladas.

Fonte: *Coaching Eficaz: Como orientar sua equipe para potencializar resultados* - (CLUTTERBUCK, 2008, p. 39

a 40).

Tais competências podem e devem fazer parte do processo de *coaching*, porém muitas vezes seu desenvolvimento e profundidade vão variar de acordo com o valor que o diálogo de *coaching* está sendo conduzido nas sessões e quais capacidades o *coachee* já possui latentes em seu perfil. Devemos lembrar que o *coaching* é um processo facilitador no crescimento do ser humano e de suas competências e habilidades, sendo fundamental a disciplina, a dedicação e o comprometimento de quem vai ser o maior beneficiado deste processo “o *coachee*” que atingirá de maneira mais rápida bons resultados.

Compreender os *feedbacks* dados pelo *coach* e refletir sobre seus próprios pontos fortes e fracos, farão com que o *coachee* desenvolva suas habilidades e competências e siga caminhos coerentes com mais facilidade, garantindo o sucesso do processo. Para se atingir metas preestabelecidas é necessário primeiramente um planejamento bem estruturado, para isto é fundamental refletir quais os objetivos almejados e como alcançá-lo, ou seja, o passo a passo (metas), aproveitando todas as oportunidades sem perda de tempo é de suma importância. Na ótica de Sampaio (2008).

Planejamento é um processo contínuo e dinâmico que consiste em um conjunto de ações intencionais, integradas, coordenadas e orientadas para tornar realidade um objetivo futuro, de forma a possibilitar a tomada de decisões antecipadamente. Essas ações devem ser identificadas de modo a permitir que elas sejam executadas de forma adequada e considerando aspectos como o prazo, custos, qualidade, segurança, desempenho e outras condicionantes. Um planejamento bem realizado oferece inúmeras vantagens à equipe de projetos (SAMPAIO, 2008).

Segundo o Instituto Brasileiro de Coaching - IBC (2012) o planejamento é útil tanto para projetos de curto, médio e longo

prazo, independentemente de seu objetivo, o importante é determinar o foco, traçar os caminhos (metas) e programar em quanto tempo isto ocorrerá. Outro aspecto importante é avaliar o futuro, pois para cada ação que se planeja e se coloca em prática no presente refletirá consequências boas ou ruins no futuro.

No processo de *coaching* cabe utilizar ferramentas apropriadas a um planejamento, qualquer instrumento cabe desde que bem dominado pelo *coachee*. Como é inerente em todo o planejamento, a descrição de todas as etapas no papel, faz com que a visualização seja mais fácil, evitando assim possíveis falhas. A utilização da ferramenta ajudará a economizar tempo e dinheiro e atender muito bem a qualquer área de ação do profissional, tanto no mercado e como na vida pessoal. O planejamento é muito importante no processo e deve abarcar todos os campos de vida do *coachee*, possibilitando harmonia e sincronicidade entre estes, o que trará uma concordância e produtividade incríveis no desempenho.

No mundo em que vivemos a palavra da vez é tempo, e nem sempre temos tempo para dar atenção necessária as coisas, como também, as pessoas que classificamos como importantes em nossas vidas. Quando deixamos algum aspecto mais importante do que outros tomar a maior parte do tempo que temos, causamos uma desequilíbrio em nossa vida.

## DIFERENÇAS CONCEITUAIS

O *coaching* executivo possui algumas diferenças em relação a outros

recursos também aplicados para o desenvolvimento das competências e habilidades dos indivíduos, bem como em uma evolução de lideranças mais fortes nas empresas, tudo isto adequados para cada momento da organização.

Vale esclarecer de maneira clara tais conceitos, como: *counseling*, *mentoring*

e *assessment*, que também são intervenções que podem ajudar no desenvolvimento dos aspectos mencionados acima, quando conduzidas com uma metodologia adequada, trazem resultados significativos.

COACHING	MENTORING	COUNSELLING
Foco na atividade	Foco no progresso	Foco na carreira
Geralmente de curto prazo	Geralmente de longo prazo, às vezes a vida inteira	Geralmente de curto a médio prazo
<i>Feedback</i> explícito	<i>Feedback</i> intuitivo	<i>Feedback</i> pontual
Desenvolvimento de habilidades	Desenvolvimento de capacidades	Desenvolvimento de diretrizes e sua manutenção
Direcionado pelo <i>coach</i>	Direcionado pelo mentor ou mentorado	Direcionado pelo <i>counsellor</i>
Mostra onde está errado	Ajuda na escolha das alternativas	Analisa problemas e ações pontuais

Fonte: **Mentoring, Couseling, Coaching... e ainda tem o Feedback!** – (GASPAR, 2012).

**Counseling:** envolve a análise das características pessoais e do perfil profissional para o desenvolvimento de um plano de carreira ou tomada de decisão, gerando assim, efetivamente um plano pessoal ou plano de carreira. O foco deste conceito está diretamente ligado ao autoconhecimento do indivíduo. Como nos coloca Boog: “Instrumento que serve para apontar, entender e corrigir problemas detectados na performance dos colaboradores, com abordagem pontual, baseada em comunicação, escuta ativa e direcionamento para solução” (BOOG, 2002, p. 82). Na ótica de Bloch (2012) *counseling* está vinculado a um processo decisório sobre a carreira, plano pessoal ou mudança profissional, tudo que envolva o indivíduo como sendo a peça fundamental

para a mudança. No *coaching* este conceito é utilizado em uma das etapas do processo, visto que para o desenvolvimento do ser dentro de um contexto maior de vida e carreira é necessário o autoconhecimento.

**Coaching Executivo:** está ligado ao contexto corporativo, visa desenvolver competências, habilidades e comportamentos latentes e não latentes no indivíduo, contribuindo para o autoconhecimento a partir da reflexão o que atende perfeitamente as necessidades do presente, contribuindo para a evolução do ser e o crescimento da empresa.

**Mentoring:** é o papel desenvolvido por um especialista ou um profissional mais experiente que passa seus conhecimentos de vida profissional aos outros,

proporcionando ajuda em determinados assuntos de sua área, de maneira mais ampla o *mentoring* foca no desenvolvimento global do indivíduo em longo prazo.

**Assessment:** ferramenta utilizada no desenvolvimento do ser, inclusive no processo de *coaching* e *counseling*. Consiste em uma ferramenta de avaliação pessoal que auxilia nos momentos de reflexão.

Diferenciar claramente o exercício do *coaching* executivo com as demais

atividades “aparentemente” semelhantes como a consultoria e a terapia é fundamental, pois diversos profissionais sérios no ramo do *coaching* sofrem com o não entendimento das organizações perante as diferenças e semelhanças entre as atividades. Com o objetivo de propiciar melhor inteligência, podemos recorrer aos referenciais apresentados por Gaspar (2012) no gráfico que segue:



Fonte: Consultoria, Coaching, Terapia? Qual é mesmo a diferença? (GASPAR, 2011).

**Consultoria:** como já vimos o *coaching* executivo visa à reflexão e o autoconhecimento do próprio cliente, que com a ajuda do *coach* aprimora seu desempenho profissional. Segundo Bloch (2012) o foco do consultor é elaborar um diagnóstico mais amplo das situações e propor ações específicas para cada fato ocorrido, trazendo resultados diretos para a organização e não apenas para o indivíduo,

de forma geral na consultoria espera-se um direcionamento, recomendações e até mesmo a implantação de um sistema para a mudança.

**Terapia:** segundo Bloch (2012) foca nos processos inconscientes, dando atenção ao consciente, atuando em questões existenciais, em aspectos que muitas vezes encontra-se no inconsciente do ser humano e que podem ser

trabalhados pelo próprio para benefício particular, sendo considerado complementar para o processo de autoconhecimento do indivíduo. A terapia também é peça fundamental para o entendimento do profissional de *coaching*, visto que o *coach* deve também ter em sua formação ou um profundo conhecimento sobre o comportamento humano.

Como o Executive Coaching foca no desenvolvimento das competências e habilidades do profissional, visando alinhar a satisfação das necessidades da organização com as da carreira do colaborador, mesmo se tratando de um processo flexível é fundamental que ele possua uma estrutura básica, para que não se perca o foco, evitando a diminuição de sua efetividade.

São utilizadas varias metodologias na prática do *coaching*, pois cada profissional verificará qual é o melhor método para cada tipo de situação e cliente. A base de todos os processos utilizados é que cada mudança só ocorrerá de dentro para fora, ou seja, é necessário que o indivíduo em primeiro momento desenvolva o autoconhecimento, para em seguida dar continuidade na evolução comportamental através do *coaching*.

Segundo Bloch (2012) é fundamental seguir uma estrutura básica predefinida para que o *coach* e seu *coachee* não se percam no decorrer do processo, chegando desta forma aos resultados esperados, é através de uma dinâmica progressiva que a reflexão vai sendo trabalhada de forma eficaz a desenvolver em cada encontro patamares diferente na consciência do profissional.

Nesta etapa o entendimento das necessidades e expectativas dos envolvidos diretamente no processo, bem como o contexto que a organização vivencia é fundamental para verificar se o *coaching* é a ferramenta ideal para tal etapa ou os problemas identificados são somente questões organizacionais. Na ótica de Bloch (2012) o *coaching* é recomendado a pessoas as quais a instituição aposta e deseja investir no desenvolvimento profissional, para isto definir aspectos como: resultados esperados e entender claramente as necessidades do individuo e da organização fazem parte do diagnóstico, gerando assim um “contrato psicológico”, que nada mais é do que o comprometimento das partes envolvidas.

No contrato psicológico é acordado com o individuo e a organização o objetivo do processo, a metodologia, as etapas, o papel de cada um, suas expectativas, os resultados esperados e o ponto principal no processo de *coaching*, o papel do executivo e sua dedicação para o seu desenvolvimento comportamental.

As fases do processo são discutidas por Bloch (2012) da forma descrita a seguir vejamos:

### **Fase 1: Comprometimento**

Devemos reforçar que o processo de *coaching* só vai apresentar os resultados desejados se existir um comprometimento do *coachee* com o processo, para isto, é importante considerar alguns aspectos que se relacionam com o desenvolvimento pessoal e profissional: compreender as

competências e suas características individuais, interesses, valores, forças para o crescimento e os *gaps* a serem atingidos, nada mais é que visualizar o contexto atual e poder refletir sobre o hoje. Realizar uma autobiografia fará com que o *coachee* possa identificar e refletir os principais fatos da sua vida pessoal e profissional que o levaram a ser quem ele é hoje. Identificando as suas competências (pontos fortes), as suas características pessoais (seu modo de ser e seus pontos fortes e fracos), seus interesses e valores (o que realmente tem importância para o indivíduo em nível pessoal e profissional) e as percepções dos *stakeholders* (opiniões daqueles que convivem com o *coachee* em seu ambiente profissional, é neste momento que o *coach* traz ao indivíduo outra percepção de como suas ações interferem no contexto da organização e como os outros o enxergam), os resultados obtidos nessa fase, fortalecerão o comprometimento e reflexão do *coachee*.

## **Fase 2: Elaboração do Plano de Ação**

Primeiramente é necessário interligar as informações da fase anterior, traçando os objetivos, estabelecendo os *gaps* existentes e após isto descrever o plano de ação. A visão de futuro é essencial nesta etapa, pois é aqui que o indivíduo estabelece as ações que o levarão para a direção certa, alcançando seu modelo de felicidade no aspecto de trabalho é importante ressaltar que neste projeto evitar os conflitos com aspectos importantes, como a vida familiar, saúde e estabilidade financeira são importantes.

O plano de ação de curto prazo deverá conter foco, ou seja, no máximo três aspectos que o *coachee* desenvolverá neste período, sua viabilidade, “*on the job*”: (ações concretas e realizáveis que farão com que o executivo se desenvolva), mentor (para cada aspecto trabalhado é importante o *feedback* de profissionais mais experientes neste ponto) e avaliação (formas de acompanhamento e avaliação, que irá verificar o desenvolvimento do *coachee*), finalizam com o consenso entre a chefia sobre o plano.

## **Fase 3: Ação e Acompanhamento**

Essa fase envolve as sessões periódicas de *coaching*, na qual o acompanhamento da execução do plano de ação e a análise de situações diárias são desenvolvidos, a comunicação entre o *coach* e *coachee* é fundamental. É neste momento que novas habilidades e competências poderão ser desenvolvidas, além da análise do comportamento do executivo e como suas ações revelam novas percepções sobre sua postura perante as outras pessoas, é neste momento que os reajustes são feitos, pois para se alcançar objetivos predefinidos anteriormente é necessário seguir o melhor caminho, mesmo que para isso seja necessário algumas mudanças.

## **Fase 4: Resultados**

No momento de formalizar a medição dos resultados é necessário verificar se foi definido com clareza, na fase de diagnóstico, o que se esperava do processo de *coaching*. Verificar as ações e

os instrumentos escolhidos para a medição, lembrando que convém citar que uma forma bastante aplicada pelos profissionais para verificar os resultados alcançados é “a comparação das expectativas iniciais dos clientes” (*coachee* e organização) com os resultados obtidos no final do processo.

## DIFERENÇAS ENTRE COACHING INDIVIDUAL E COACHING DE EQUIPE

Apesar do *Executive coaching* ser utilizado constantemente nas organizações como sendo uma ferramenta para o desenvolvimento da *performance* do colaborador, podemos citar que tal

processo descrito pode ser feito de duas formas: individual e em equipe.

O Coaching individual, na qual o processo é personalizado atende um indivíduo por vez. O *coaching* atende em equipe, o que beneficia muitos funcionários da empresa ao mesmo tempo. Essa forma contribui para a fortificação do trabalho da equipe e melhora o entrosamento entre os níveis hierárquicos que se relacionam neste processo de desempenho gerencial.

Clutterbuck (2008) apresenta através de um quadro explicativo, as mais relevantes diferenças entre o *coaching* individual e *coaching* de equipe:

ASPECTO	COACHING INDIVIDUAL	COACHING DE EQUIPE
preparação	Um “esquema” completo de diretrizes preparado pelo RH sempre ajuda (o que a organização espera, a logística, o fechamento, o que é e não é <i>coaching</i> , monitoramento etc.). Na prática, isso não costuma acontecer, mas os processos de um bom <i>coach</i> podem, às vezes, compensar a ausência dessas diretrizes.	A preparação e um conjunto de diretrizes são mais importantes. É essencial montar claramente a cena para que o líder e os indivíduos da equipe saibam por que o <i>coaching</i> é necessário, por que tem de ser absorvido com o tempo e por que está relacionado a uma clara e óbvia necessidade da empresa. Demonstrações convictas de apoio dos escalões superiores da administração também ajudam. Sem isso, a equipe fica longe de poder aproveitar o processo de <i>coaching</i> e pode ser impossível ajudá-la a fazer avanços realmente significativos.
Estabelecimento de metas	Essa é uma parte relativamente objetiva e direta do processo habitual de <i>coaching</i> . Eventuais mudanças podem ser facilmente incorporadas durante o desenrolar do processo, se necessário.	É preciso identificar onde a equipe está e para onde pretende ir, coletivamente. (As equipes geralmente pedem ajuda sobre problemas específicos e não para seu desenvolvimento como um todo). É preciso delinear para a equipe um escopo mais estreito de questões a serem discutidas, por isso ajuda muitos participantes a passarem de um estágio para o seguinte.
Líderes	O chefe do <i>coach</i> deve estar envolvido, e o ideal é que isso ocorra por meio de reuniões triplas no início, e em intervalos subsequentes; ele também deverá dar <i>feedback</i> e encorajar os membros da equipe conforme as mudanças são postas em prática.	O líder deve ser discretamente trabalhado no <i>coaching</i> em termos de suas interações com a equipe, desde o começo até o fim do processo. O <i>coach</i> deve cuidar o tempo todo para não substituir o líder.
Dinâmica	O <i>coach</i> tem oportunidades limitadas de atuar na	O <i>coach</i> tem mais oportunidade de mostrar os comportamentos desejados para os membros da

	modelagem de comportamentos e técnicas (mas pode fazer isso eventualmente).	equipe. A psicologia da tomada de decisões em equipe (pensamento grupal, evitação de conflitos, questões culturais etc.) torna mais difícil para a equipe reconhecer a necessidade de mudar sua abordagem ou seu ponto de vista coletivo.
Atividades do <i>coach</i>	Desenvolver metas, definir o plano de ação exigido, desenvolver as habilidades necessárias, dar apoio e desafiar, dar <i>feedback</i> , oferecer outros pontos de vista, lidar com o encerramento.	As mesmas atividades, mas muito mais necessária é sua habilidade como facilitador para envolver todos os membros da equipe, lidar conflitos, resumir os vários pontos de vista um maior número de vezes (cada pessoa ouve os comentários num certo momento).
Habilidades do <i>coach</i>	Forte capacidade de empatia e socialização é indispensável, equilibrada com saber desafiar de modo apropriado. Sensibilidade altamente sintonizada e capacidade de observação também ajudam.	O <i>coach</i> precisa ser capaz de processar rapidamente muitas informações, num nível mais macro, observando a dinâmica interpessoal e intragrupal, além da que existe entre o <i>coach</i> e o grupo. Uma capacidade muito óbvia de observação pode não ajudar, pois gera uma sobrecarga de informações para o <i>coach</i> , que perde sua eficiência.

Fonte: Coaching Eficaz: Como orientar sua equipe para potencializar resultados - (CLUTTERBUCK, 2008, p. 112, 113 e 114).

Como o processo de *coaching* é bastante flexível, sua utilização pode se dar das duas formas, contribuindo para o desenvolvimento individual ou da equipe. Eles promove um aumento no índice de motivação. Aumenta o desempenho e comprometimento dos profissionais envolvidos no processo organizacional. Apesar dos grandes questionamentos feitos pelos gestores dos mais variados segmentos sobre a real relevância do *coaching* no mundo corporativo, dados levantados por diversas pesquisas feitas no Brasil e pelo mundo, mostram de forma muito clara os resultados obtidos após a utilização do processo de *coaching* pelos gestores e o que agregou no desenvolvimento corporativo das empresas.

Segundo Ribeiro (2012), diversos estudos buscam calcular com exatidão os retornos sobre o investimento de um programa de *executive coaching*, estimam que para U\$ 120 mil dólares de valor para

um processo de *coaching* que custo U\$ 20 mil dólares (60% dos executivos possuíam níveis organizacionais de vice-presidente e 30 % recebiam acima de U\$ 200 mil dólares).

A *Bristol University* apontou que 88% das organizações no Reino Unido utilizam ou já utilizaram o *coaching* em seus processos de desenvolvimento comportamental, na *Inside Business Channel* revela que 70% das empresas australianas contratam *coaches*, beneficiando-se desta metodologia.

No Brasil uma pesquisa recentemente feita pela PUC Campinas e publicada na revista *Você S/A*, revelou que entre 10 executivos que passaram pelo processo de *coaching*, obtiveram os seguintes resultados: 100% aperfeiçoaram a capacidade de ouvir, 80% melhoraram a flexibilidade, 80% aprenderam a aceitar melhor as mudanças e 70% evoluiu a capacidade de se relacionarem. O jornal *Folha de São Paulo* também apresentou

dados relevantes de executivos que passaram pelo processo de *coaching*, 90% melhoram sua produtividade, 80% se mostraram mais aberto às mudanças organizacionais ocorridas constantemente nas empresas que desenvolvem suas atividades profissionais e 70% conseguiram melhorar o ambiente e o relacionamento no trabalho.

No *Public Personnel Management Journal* (2001), após pesquisa concluiu-se que executivos que participam somente de treinamentos gerenciais aumentaram em 22,4% sua produtividade, porém aqueles executivos que após o treinamento gerencial tiveram *coaching* aumentaram 88% sua produtividade. Nos estudos realizados pela *Fast Company*, apresentaram que 43% dos CEO's e 71% dos altos executivos já tiveram uma parceria com um *coach*, nesta mesma pesquisa foi revelado que 63% das organizações possuem planos de desenvolver ou aumentar a utilização do *coaching* nos próximos 5 anos e mais 92% dos líderes que trabalharam com *coach* planejam continuar ou voltar com este tipo de parceria. Estudo feito pela *Manchester Inc.* mostrou que a média do retorno de investimento em trabalhos de *Executive Coaching* é de 5,7 vezes o valor inicial investido no processo, resultando em melhorias significativas nas organizações como: 22% no aumento dos lucros e 39% na melhoria na satisfação dos clientes. A Revista *Fortune 500* publicou um estudo com 100 executivos que mostrou que o *coaching* é uma ferramenta que quintuplica o valor investido, produzindo um ROI (Retorno Sobre Investimento) de 529%.

Entende-se que o *coaching* traz resultados evidentes e por muitas vezes estes resultados não são visíveis a olho nu. As estatísticas mostram de forma clara, que o processo de *coaching* é uma ferramenta para o desenvolvimento do comportamento humano nas organizações empresariais, desenvolvendo as competências e habilidades dos indivíduos e elevando os lucros da empresa, melhorando o ambiente organizacional como um todo.

## CONCLUSÃO

Após percorrer um longo processo de aprendizado sobre a ferramenta denominada *coaching*, revendo sua história, bem como seus vieses no mundo corporativo e na vida dos profissionais, além dos benefícios decorrentes deste processo para as organizações e para os indivíduos que aceitam participar com comprometimento deste processo.

Apesar da ferramenta ser muito julgada ainda pelos gestores, antes mesmo de ser esclarecida e utilizada como auxiliar no processo de desenvolvimento comportamental dos profissionais dentro e fora do ambiente corporativo, ela possui um papel fundamental como uma atividade que contribui para a evolução do autoconhecimento e da reflexão, tornando cada ser responsável por suas próprias escolhas e capazes de tornar possíveis metas antes negligenciadas por falta de foco e ações determinadas para atingi-las.

Mesmo trazendo vantagens significativas para ambas as partes, já apresentadas pelas pesquisas nacionais e mundiais sobre esta ferramenta de gestão

de pessoas, fazem necessárias sua legalização e fiscalização, pois somente desta forma deixaram de tratar este método como apenas mais um modismo dos tempos atuais.

Conclui-se que o *coaching* traz benefícios mensuráveis às organizações e para os indivíduos, porém como qualquer ferramenta de desenvolvimento das competências e habilidades do capital humano dentro e fora do ambiente profissional, devemos possuir a preocupação com o comprometimento tanto dos *coach* (profissionais de *coaching*), *cochee* (cliente) e as organizações, para que as metas predefinidas sejam alcançadas de forma a contribuir com todas as partes envolvidas e não apenas para uma ou duas partes.

## REFERÊNCIAS

- BLOCH, Vichy; MENDES, João; VISCONTE, Luiz. *Coaching Executivo: Uma questão de atitude*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. *Manual de gestão de pessoas e equipes*. 5 ed. São Paulo: Gente, 2002. 2 v.
- CLUTTERBUCK, David. *Coaching Eficaz: Como orientar sua equipe para potencializar resultados*. São Paulo: Gente, 2008.
- CRA-SP (Conselho Regional de Administração de São Paulo). *Perfil do Administrador no Exercício da Atividade de Coaching*. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.crasp.gov.br/crasp/WebForms/busca.aspx>>. Acesso em: 20 Nov. 2012.
- FERREIRA, Douglas. *História da Coaching*. São Paulo, 2011. Disponível em: <http://coachingsp.wordpress.com/2011/07/14/historia-do-coaching/>>. Acesso em: 11 Nov. 2012.
- FLÓRIO, Thaís. *Coaching: uma base de apoio para o mercado*. Aspaer. São Paulo, Nº 17, p. 22-23, Jun. 2010.
- GASPAR, Cris. *Mentoring, Counseling, Coaching...e ainda tem Feedback!*. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://blogsferas.wordpress.com/2012/09/13/mentoring-counseling-coaching-e-ainda-tem-o-feedback/>>. Acesso em: 19 Nov. 2012.
- \_\_\_\_\_. *Consultoria, Coaching, Terapia? Qual é mesmo a diferença?* São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://blogsferas.wordpress.com/tag/educacao-e-aprendizagem/>>. Acesso em: 18 Nov. 2012.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. *E-book - Coaching, um acelerador para o sucesso!*. Goiás: IBC, 2012.
- \_\_\_\_\_. *E-book – O sucesso não tira férias: como alcançar suas metas e objetivos*. Goiás: IBC, 2012.
- MENDONÇA, Camila. *Aumenta o número de “coaches” no país*. São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/emprego/s/12834-aumenta-o-numero-de-coaches-no-pais.shtml>>. Acesso em: 30 Set. 2012.
- MINOR, Marianne. *Coaching e aconselhamento: Um guia prático para gerentes*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- PERCIA, André; SITA, Mauricio. (Coord.). *Manual completo de coaching: grandes especialistas apresentam estudos e métodos para a excelência na prática de*

suas técnicas. São Paulo: Editora Ser Mais, 2011.

RIBAS, Andrea. Coaching - desfazendo Mitos. São Paulo, 2010 Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/6848/coaching-desfazendo-mitos.html>. Acesso em: 23 Out. 2012.

RIBEIRO, Roberto Vieira. Coaching e Desenvolvimento de Competências. Paraná, 2012.

Disponível em:< [http://www.motivacaoresultados.com.br/artigo\\_ler.asp?id=284](http://www.motivacaoresultados.com.br/artigo_ler.asp?id=284)> Acesso em: 16 Nov. 2012.

SAMPAIO, Marcio Eduardo Corrêa. O que é Planejamento? São Paulo, 2008. Disponível: em <<http://www.administradores.com.br/informacao-se/artigos/o-que-e-planejamento/39381/>>. Acesso em: 11 Nov. 2012.

SANTOS, Noscilene. Manual prático de coaching: Ferramentas para potencializar competências de liderança. São Paulo: Laços, 2012.

SOUZA, Flavio. O que dizem as pesquisas sobre o coaching? São Paulo, S/data. Disponível em: <[http://www.flaviosouza.com.br/meta.php?sessao=o\\_que\\_dizem\\_as\\_pessoas\\_sobre\\_coaching](http://www.flaviosouza.com.br/meta.php?sessao=o_que_dizem_as_pessoas_sobre_coaching)>. Acesso em: 8 Nov. 2012.

UNDERHILL, Brian O.; McANALLY, Kimcee; KORIATH, John J. Coaching Executivo para Resultados. São Paulo: Novo Século, 2010.

ZAHAROV, Anna. Coaching: caminhos para transformação da carreira e da vida pessoal. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.