

e  
**SABER**  
u  
c  
r  
ipg

**IPG/ESUCRI**  
INSTITUTO DE PÓS-GRADUAÇÃO

Artigos :  
Sociais Aplicadas  
Educação  
Saúde  
Tecnologia

**Esucrí**  
Faculdades  
Escola Superior de Cricúma  
SEMPRE COM VOCÊ!

Impressões: Gráfica e Editora Otomar Ltda.

Diagramação e Imposições: Odair Cardoso / José Carlos Blasius

Esucri - Saber - Revista IPG/Escola Superior de Criciúma/SC  
nº 5 (maio 2016) - Criciúma: Otomar il.: 21cm

Anual

1. Administração - Periódico.
2. Educação - Periódico.
3. Saúde - Periódico.
4. Tecnologia - Periódico

CDU 658:37:616:62

Bibliotecária Cristiane Luiz Zimmermann CRB/14 645

## **EXPEDIENTE**

IES/Mantida: Escola Superior de Criciúma ESUCRI  
Rua Gonçalves Ledo, 185 – Centro – 88802-120 – Criciúma/SC  
Fone: 55 (48) 3431-3700 – Fax: 55 (48) 3431 – 3799  
www.esucrí.com.br

### **Direção**

Prof. Everaldo José Tiscoski

### **Coordenação Editorial:**

Prof. Dr. Vicente Volnei de Bona Sartor

### **Conselho Editorial de Avaliação:**

Profa. Ma. Andréia Ana Bernardini

Prof. Me. Christiano Ceccato

Prof. Me. Daniel Venâncio Vieira

Profa. Ma. Mariesa Toldo

Profa. Dra. Marilene Nonnemacher Luchtemberg

Prof. Me. Roger Rabenshlag Rossato

Profa. Ma. Sandra Regina de Barros Souza

Prof. Dr. Vicente Volnei de Bona Sartor

### **Membros Convidados:**

Prof. Esp. Antonio Joaquim da Silva

Prof. Me. Ari Belli

Prof. Dr. Cássio Aurélio Suski

Profa. Ma. Fabiola de Bona Sartor

Prof. Dr. Francisco Pereira da Silva

Profa. Dra. Maria Emilia de Oliveira

**Revisão Técnica:** Prof. Me. Gerson Luís de Boer Philomena



## APRESENTAÇÃO

A Revista Saber (ISSN 2079-3190) na sua quinta edição contempla artigos de trabalhos de pesquisa e investigação científica da comunidade acadêmica da Escola Superior de Criciúma ESUCRI. Por meio da publicação dos resultados dos trabalhos técnicos e acadêmicos, alunos da pós-graduação, professores e colaboradores tornam relevantes para a sociedade as pesquisas e os investimentos acadêmicos. Cumpre, assim, uma das finalidades da Instituição ESUCRI: a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos, veiculando um dos mais valiosos patrimônios da humanidade, qual seja: desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive.

Formada por profissionais da área de Ciência Sociais e Humanas Aplicadas, Saúde e Tecnologia, Educação e Engenharias, assim como de colaboradores e especialistas convidados, os artigos são previamente analisados para garantir a qualidade e, posteriormente, submetidos à análise de avaliadores com mediação da Coordenação Editorial.

A divulgação ocorre por hipermissão: <http://www.esucrí-univer.com.br/>, acessando o Portal da Esucrí-biblioteca virtual, além da impressão física.

Coordenação Editorial.



## ÍNDICE

Análise comparativa do perfil dos clientes de duas lojas do varejo calçadista para direcionar o processo de compras e vendas.....	9
Os benefícios do software de gestão empresarial (ERP) em uma empresa.....	29
Xadrez: uma proposta de interdisciplinaridade na aula de educação física.....	53
Assertividade da seleção de pessoal com base em competências.....	81
Prevenção da obesidade infantil na pré-escola: um estudo sobre a percepção de educadores físicos.....	101
Coaching e desenvolvimento de empreendedores: um estudo sobre a identificação de competências e capacidade através da ferramenta swot pessoal .....	137
A qualidade do atendimento e dos serviços prestados pelos enfermeiros num setor de emergência e urgência.....	163
Apresentação de modelos de pesquisa para identificação do clima organizacional.....	187
Gestão da mudança nas organizações e suas implicações.....	221

Planejamento financeiro pessoal.....	249
Empreendedorismo rural: a importância do jovem na agricultura familiar.....	271
Plano de negócios - uma visão prática para acadêmicos e empresários.....	293

## **ANÁLISE COMPARATIVA DO PERFIL DOS CLIENTES DE DUAS LOJAS DO VAREJO CALÇADISTA PARA DIRECIONAR O PROCESSO DE COMPRAS E VENDAS**

**Tainara Joaquim Cunha Pagani<sup>1</sup>**  
**Ari Belli<sup>2</sup>**

### **Resumo**

*Este estudo visa conhecer o perfil dos clientes de duas lojas do varejo calçadista em diferentes localizações geográficas, que pertencem ao mesmo proprietário, buscando através de uma pesquisa aplicada com os clientes de cada loja e a troca de informações com os vendedores, conhecer o perfil do consumidor e o direcionamento de suas escolhas no momento da compra. Através dos resultados encontrados mesclando ao embasamento teórico, será realizada uma análise comparativa para propor parâmetros ao proprietário e direcioná-lo ao aperfeiçoamento nas atividades de compras baseado no público de cada estabelecimento, resultando assim em maior assertividade na escolha dos produtos comercializados e em consequência a alavancagem nas vendas.*

**Palavras-chave:** Perfil dos Clientes. Processo de Compras. Vendas.

---

<sup>1</sup> Acadêmica de Pós Graduação em Gestão Financeira e de Custos, Bacharel em Administração. E-mail: tainara00@gmail.com

<sup>2</sup> Professor Orientador. Mestre em Engenharia. E-mail: belli.ari@com.br

## 1 INTRODUÇÃO

Analisando o cenário econômico do país, é possível observar uma retração em relação às vendas, mais do que nunca é fundamental conhecer as necessidades do consumidor final.

Este estudo tem como objetivo descobrir os interesses de compras dos clientes de duas lojas do setor calçadista, que pertencem a mesma proprietária.

As duas lojas são localizadas na cidade de Criciúma/SC. A loja matriz foi adquirida há aproximadamente oito anos, tem uma clientela fidelizada conforme informações da proprietária, e está próxima a região central da cidade.

A loja filial foi inaugurada a apenas seis meses e ainda está alavancando as vendas, com um público pouco definido, mas com grande potencial de crescimento nas vendas devido sua localização estar próxima a um supermercado onde existe grande circulação de pessoas.

A gestão de compras definida pela proprietária e aplicada desde a aquisição da primeira loja é estabelecida através do seu conhecimento sobre o público da loja matriz. Quando era apenas uma loja para administrar a proprietária mantinha um relacionamento próximo com seus clientes e registrava seus interesses para auxiliar no processo de compra das mercadorias. Com a aquisição da loja filial não foi realizada nenhuma pesquisa para verificar se os produtos comercializados estão de acordo com o perfil dos clientes, sendo que as compras de

mercadorias são feitas baseadas no perfil do público da loja matriz e a aquisição está sendo dividida para as duas lojas.

Para auxiliar neste procedimento, será aplicada uma pesquisa para identificar o perfil dos clientes de cada loja, e através dos resultados obtidos estruturar uma análise comparativa e descobrir se os produtos adquiridos em conjunto são apropriados para ambos públicos.

Foram aplicados vinte questionários em cada loja, entregues aleatoriamente aos clientes que tiverem interesse em participar.

O artigo está organizado em duas partes, a primeira irá apresentar o conceito da gestão de compras, os orçamentos de compras, a administração de vendas, satisfação dos clientes, varejo no Brasil e formas de pagamentos. A segunda parte irá explicar a aplicação da pesquisa e os resultados obtidos, assim como a conclusão do estudo.

Através dos resultados espera-se detectar algumas diferenças ou semelhanças entre os clientes que frequentam cada loja, gerando informações úteis para a compra de mercadorias, bem, como satisfazer os clientes, reduzir o estoque e, o mais importante, movimentar as vendas.

## **2 EMBASAMENTO TEÓRICO**

Para movimentar as vendas de um estabelecimento os produtos precisam atrair o público, e a responsabilidade de

realizar a compra é aplicado muitas vezes por aqueles que não possuem um contato direto com o consumidor final.

Segundo Baily (2000), para que o bem ofertado pela loja seja o que os clientes irão ter interesse, o processo inicia na gestão de compras da empresa. Assim que o responsável pelas compras chega em um nível de dedicação maior, observando todas as informações passadas pelos clientes e a equipe de vendas, conhecendo seu público e as condições de pagamentos mais utilizadas, o comprador se torna mais estratégico, conseguindo negociar com seus fornecedores prazos adequados para gestão financeira da empresa e comprando produtos de acordo com os parâmetros de valor a ser desembolsado pelos seus clientes.

De acordo com Morgado e Gonçalves (2001), para comprar com eficiência é preciso adquirir a mercadoria, a quantidade e a qualidade certas além de o melhor preço possível. Para alcançar esse objetivo o profissional do varejo deve conhecer seu público, pois só através dessas informações ele alcançará as expectativas dos seus clientes.

Para Underhill (1999), a maneira mais comum de fazer um levantamento das informações sobre os clientes é a aplicação de uma pesquisa, buscando a opinião das pessoas em relação aos produtos e suas sugestões. Após executar esta tarefa, serão registrados uma lista de resultados e suposições que irão direcionar o mercado. Porém aplicar essa pesquisa após as compras muitas vezes não mostra resultados satisfatórios, em uma loja de departamentos com muitas opções de compras os clientes podem não se concentrar em detalhes e efetuarem as

compras sem ter consciência de que precisariam lembrar de muitos aspectos para responder um questionário.

Como descrito por Baily (2000), uma visão simples da atividade de compras é encontrar um fornecedor que esteja disposto a trocar um bem pela menor quantia de dinheiro que for necessária para pagar. Essa visão não é obsoleta, visto que o interesse principal das organizações é reduzir custos, porém a estratégia de compras precisa estar voltada em relacionamento mútuos e duradouros com os fornecedores, para que haja benefícios em todos os negócios.

Segundo Baily (2000), o preço de compra é a maior responsabilidade de um comprador, julgar o preço que vale uma aquisição pensando no quanto esse custo impactará no preço final que chegará ao consumidor, e prevendo a disposição dos clientes em pagar, é uma tarefa difícil em que é preciso se apoiar no máximo de informações que se tem sobre os clientes.

Conforme Sucupira (2003), a responsabilidade do comprador começa com a projeção de um orçamento que além de servir como parâmetros para as compras, ainda pode ser utilizado como avaliação do comprador nesta função, já que uma boa projeção de orçamento irá manter a gestão financeira equilibrada, assim como as aquisições de mercadorias. Se essa administração não for feita com eficiência os resultados negativos poderão aparecer quando os estoques começarem a se mostrar obsoletos ou de baixa movimentação.

## 2.1 Gestão de compras

Para estabelecer uma negociação com o fornecedor o comprador deve ter um valor estimado anteriormente que poderá investir nas compras, e ter consciência que acima deste valor ele poderá colocar em risco as finanças da empresa.

Conforme Harter (2010), o planejamento na área financeira é essencial, pois nesta área os riscos são grandes e os recursos são escassos, principalmente em pequenas e médias empresas.

Como descrito por Sucupira (2003), para realizar uma compra, a primeira etapa deve ser estabelecer os valores financeiros máximos que podem ser gastos de acordo com os objetivos e restrições financeiras, baseado no planejamento da empresa. Após esta definição o orçamento deve ser dividido em duas categorias, a compra de mercadorias básicas, ou seja, que tem um alto giro no estoque durante todo o período, e que sua reposição é contínua. E a categoria das mercadorias de moda e de eventos, que são compradas para atender as vendas de uma estação específica, com uma demanda por um período determinado e que não terá reposição continuada.

Para Baily (2000), o orçamento de compras deve estar baseado nas previsões de vendas, para não extrapolar as estimativas de entrada de recursos. É importante também a administração de compras estar informada pela administração financeira da disponibilidade no caixa, pois é preciso ter equilíbrio com o dinheiro e informações de suas entradas e saídas em cada período, para assim, poder aproveitar as

oportunidades de compras e recusar quando há escassez de recursos.

## **2.2 Administração de vendas**

De acordo com Chiavenato (2005), para vender bem é necessário colocar todos os processos da organização, antes e após as vendas, em foco total ao cliente, visando apoiar todas as atividades com objetivo de satisfazer e encantar cada um.

Todos os esforços da organização, inclusive o fato de ela existir, estão baseados em ter algo para vender a alguém disposto a pagar por aquilo que lhe satisfaça uma necessidade ou um desejo.

Na visão de Gobe et al. (2007), no processo de vendas, existem dois extremos, de um lado o profissional de vendas que tenta entender as necessidades dos clientes para trazer o produto correto e do outro existem os compradores, ou seja, os consumidores que motivados por algum interesse tentam levar um produto pagando o valor que consideram relativo ao bem recebido.

Chiavenato (2005), afirma que para intensificar um relacionamento com o consumidor e o motivar a fechar um negócio, é preciso saber quem ele é, suas preferências e necessidades e o quanto ele está disposto a pagar. O cliente precisa entender o bem como algo útil e que traga vantagens para ele, colocando na balança os custos e benefícios.

Neste contexto para Gobe et al. (2007), algumas informações importantes são recebidas apenas por quem tem contato direto com os clientes, ou seja, os vendedores. A equipe de vendas deve ser uma fonte de informações úteis nas decisões de compra da empresa. Por isso os vendedores devem estar atentos, registrar aquilo que os clientes demonstram no momento de uma venda e repassar ao setor de compras o observado.

### 2.2.1 Satisfação do Cliente

Para conquistar os consumidores conforme Desatinick e Detzel (1995), as empresas precisam estar conscientes em rever os seus relacionamentos com dois tipos de clientes, os clientes internos e externos. O primeiro grupo, os funcionários, aqueles que tem contato direto com o consumidor final e que adquirem informações dos clientes, através de conversas e convívio frequente. O segundo grupo são os clientes externo, aqueles que compram, os consumidores.

Desatinick e Detzel (1995), também afirmam que os clientes internos serão o suporte para a empresa, em todos os aspectos as informações importantes para a empresa não declinar irão vir deste grupo, como o perfil dos clientes, os produtos desejados, as mercadorias que mais vendem, as trocas, e a procura por novos produtos. Já os clientes externos serão a alavanca que move as vendas, o interesse em procurar uma loja especifica em meio a muitas possibilidades, é um dos motivos para que a fidelização desses clientes seja um investimento.

O motivador da compra, para Cobra (2009), é a visão que o cliente tem dos benefícios, relacionado ao tempo de procura dispendido e a negociação, finalizando com o valor monetário do produto. Equilibrar esses fatores poderá satisfazer ou não o cliente, porém satisfazer significa descobrir o que o cliente quer, e a maior parte das vezes nem ele próprio consegue definir essa questão, então cabe as empresas realizar pesquisas e observarem para descobrir no inconsciente dos clientes o que trará sua satisfação.

Com a competição das empresas para se destacar no mercado, um cliente insatisfeito pode causar uma queda importante nas vendas, já que a sua insatisfação poderá ser repassada boca-a-boca para muitas pessoas, através do compartilhamento de suas experiências.

Segundo Desatnick e Detzel (1995, p. 7), “[...] tipicamente, um consumidor insatisfeito com um pequeno problema fala a respeito do mesmo com dez pessoas; aquele que tem um grande problema fala com dezesseis.”

### **2.3 Preço e valor percebido**

Conforme Baily (2000), um fator presente na decisão de compra é definido pelo valor da oferta, o preço de um produto para o consumidor é percebido pelo valor relativo do bem e não pelo seu custo. Por isso, algumas pessoas estarão dispostas a pagar mais por um produto do que outras. Outro aspecto percebido é a sensibilidade em relação a mudança de preço, como aumento de preço reduz a quantidade de vendas.

Para Gobe et al. (2007), o preço é o valor monetário do produto, o dinheiro que o consumidor irá desembolsar para adquirir um bem. Já para o cliente existe uma balança que coloca o preço entre o valor e a satisfação. Entre produtos do mesmo preço o que poderá influenciar em uma escolha será a melhor qualidade, porém os consumidores, muitas vezes, não conseguem determinar isto, então se concentram em indicações, experiências ou tradições de marcas para efetuarem uma compra.

De acordo com Morgado e Gonçalves (2001), a política de preços no varejo deve ser estabelecida de acordo com o perfil do público consumidor, os consumidores podem buscar um atendimento diferenciado, instalações luxuosas e uma linha de produtos exclusivos ou pode ser um público preocupado com o valor dos produtos, buscando preços mais baixos, por isso é importante conhecer os clientes.

## **2.4 Prazo de pagamento**

Conforme Morgado e Gonçalves (2001), para uma boa administração financeira deve-se comparar o tempo que a empresa leva para receber o valor das vendas, ou seja, as condições de pagamento que a empresa oferece aos clientes, com a data de aquisição de novas mercadorias, pois a fonte de recursos do varejo são as vendas, então a entrada de recursos que vai estabelecer a data dos pagamentos aos fornecedores.

De acordo com Baily (2000), é muito comum

principalmente no varejo os clientes esperarem por descontos para pagamentos à vista, e os fornecedores prevendo este desconto aumentam sua margem de preço, para que não percam sua margem de lucro.

Para Morgado e Gonçalves (2001), um importante diferencial do varejista é treinar os funcionários para atenderem o pagamento, esse contato com o cliente deve ser feito com cortesia e gentileza, não sendo necessário alongar o tempo do cliente no caixa. A finalização das compras acontece no caixa, então esta etapa faz parte do processo e o funcionário responsável precisa estar aperfeiçoado para não ocorrer a perda da venda ou de um potencial cliente.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O estudo foi pautado em pesquisa bibliográfica e o questionário foi baseado em pesquisa de amostra não probabilística por conveniência onde “o pesquisador seleciona membros da população mais acessíveis.” (OLIVEIRA, 2001).

Essa metodologia foi escolhida porque é possível obter resultados de maneira rápida não generalizando os dados obtidos, e sim comparando os perfis para alcançar os objetivos do estudo.

O questionário foi desenvolvido para identificar o maior número de informações sobre os clientes e com os resultados obtidos auxiliar o comprador responsável pelas lojas a realizar as aquisições dos produtos que serão comercializados de acordo

com o perfil dos clientes de cada unidade. Ele foi aplicado no balcão do caixa no mês de agosto de 2015, após efetuarem alguma compra, sendo opcional seu preenchimento, demonstrando assim que serão pessoas aleatórias que irão participar da pesquisa.

A pesquisa foi encerrada e os questionários recolhidos quando chegaram ao número de 20 clientes por loja, então foram levantados os dados para realizar a análise e alcançar ao objetivo deste estudo.

#### **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

Para cada loja serão relacionados os dados obtidos em forma de análise comparativa, assim identificando o público de cada uma.

Na loja matriz foram analisados os 20 questionários dos clientes que participaram, assim como da loja filial foram respondidos os mesmos números, abaixo será apresentado o perfil dos clientes de cada loja.

**Tabela 1- Clientes quanto ao gênero**

Sexo	Loja Matriz		Loja Filial	
	Quantidade	Percentual	Quantidade	Percentual
Feminino	19	95,0%	15	75,0%
Masculino	1	5,0%	5	25,0%
Total	20	100,0%	2000,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Com os resultados obtidos foi possível diagnosticar que na loja matriz e na filial o público predominante é feminino, o que justifica a variedade de modelos e marcas que os fornecedores oferecem no mercado.

**Tabela 2 - Clientes quanto a faixa etária**

Idade	Loja Matriz		Loja Filial	
	Quantidade	Percentual	Quantidade	Percentual
10 -20 anos	0	0,0%	1	5,0%
20-30 anos	11	55,0%	4	20,0%
30-40 anos	2	10,0%	2	10,0%
40-50 anos	5	25,0%	5	25,0%
> 50 anos	2	10,0%	8	40,0%
Total	20	100,0%	20	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Na loja matriz a faixa etária do público que participou da pesquisa são pessoas de 20 a 30 anos enquanto na loja filial a maioria foram pessoas com mais de 50 anos, este resultado começa a refinar o público predominante de cada loja.

**Tabela 3 - Clientes masculinos quanto ao número do calçado**

Número	Loja Matriz		Loja Filial	
	Quantidade	Percentual	Quantidade	Percentual
41	1	100,0%	4	80,0%
42	0	0,0%	1	20,0%
Total	1	100,0%	5	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Entre os homens de ambas as lojas, os quais tiveram uma participação menor na pesquisa, foram registrados os números 41 e 42.

**Tabela 3 - Clientes femininos quanto ao número do calçado**

Número	Loja Matriz		Loja Filial	
	Quantidade	Percentual	Quantidade	Percentual
33	0	0,0%	1	6,7%
34	1	5,3%	0	0,0%
35	7	36,8%	1	6,7%
36	0	0,0%	5	33,3%
37	3	15,8%	2	13,3%
38	7	36,8%	4	26,6%
39	1	5,3%	1	6,7%
40	0	0,0%	1	6,7%
Total	19	100,0%	15	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Entre os números de calçados femininos utilizados pelos clientes da loja matriz, ressaltaram na pesquisa os números 35 e 38, sem participação da numeração 36, justamente o número mais utilizado pelo público da loja filial.

**Tabela 4 - Clientes quanto a forma de pagamento**

Modalidade	Loja Matriz		Loja Filial	
	Quantidade	Percentual	Quantidade	Percentual
A vista(*)	10	50,0%	8	40,0%
Cartão de crédito	5	25,0%	5	25,0%
Crediário(**)	5	25,0%	7	35,0%
Total	20	100,0%	20	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa,  
 2015.

(\*) em  
 dinheiro

(\*\*) Crediário da loja

A forma de pagamento mais utilizada pelos clientes da loja matriz resultou em pagamento à vista, já na loja filial as respostas ficaram entre à vista e o crediário.

**Tabela 5 - Clientes quanto a renda mensal**

Salários Mínimos	Loja Matriz		Loja Filial	
	Quantidade	Percentual	Quantidade	Percentual
1- 2 S.M	10	50,0%	8	40,0%
2-3 S.M.	5	25,0%	5	25,0%
> 3 S.M.	5	25,0%	7	35,0%
Total	20	100,0%	20	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Quanto a renda mensal dos clientes de ambas as lojas, foram registradas em sua maioria pessoas que recebem três ou mais salários, baseado no salário mínimo do ano 2015, em que a pesquisa foi aplicada.

A última pergunta do questionário era opcional e estava buscando sugestões dos clientes para marcas e modelos de calçados que gostariam de adquirir e que a loja poderia estar comercializando, foram sugeridas as seguintes:

- **Raphaella Booz;**
- **Bottero;**
- **Via Marte.**

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi traçar um perfil dos clientes de cada loja baseado em uma pesquisa aplicada não probabilística, para que através do resultado, fossem definidas estratégias para auxiliar no processo de compras.

A pesquisa aplicada em ambas as lojas definiu que grande parte do público consumidor é feminino, ressaltando que as lojas comercializam calçados e acessórios femininos, masculinos e infantis.

Os resultados apontaram que a faixa etária que predomina o público de cada loja não é a mesma, este fato surpreendeu a proprietária, que estava direcionando as compras justamente para o contrário do que mostrou a pesquisa, na loja matriz são pessoas de 20 a 30 anos e na loja filial sobressaiu o público de 50 anos ou mais, essa definição poderá ser utilizada para ajustar o processo de compras na busca por modelos de calçados indicados para a faixa etária dos clientes de cada loja.

As últimas duas perguntas da pesquisa foram aplicadas voltando os resultados para auxiliar no processo financeiro da empresa. As formas de pagamento mais praticadas pelos clientes nas duas lojas foi o pagamento à vista, o que objetiva para a empresa, junto aos fornecedores, as estratégias de pagamento, que devem ser reconsideradas quanto ao pagamento a longo prazo, além de que o pagamento à vista deve deixar a loja preparada para um público em busca de descontos, e os preços devem estar definidos criteriosamente para não perder a margem de lucro dos produtos.

O questionamento sobre a faixa de renda mensal dos clientes, foi essencial, pois irá conduzir o comprador na escolha dos produtos comercializados, respeitando os valores que podem ou não ser de interesse dos clientes para estarem desembolsando, conforme os parâmetros apontados na pesquisa. Para as lojas essas respostas estarão evitando investimentos financeiros desnecessários nas estruturas da loja e em produtos que não estariam de acordo com a clientela definida na pesquisa.

A pesquisa atendeu o objetivo estipulado, considerando que as perguntas foram limitadas devido ao formato do trabalho de conclusão apresentado. Todos os questionamentos foram elaborados junto com a proprietária das lojas, que tem constante interesse em conhecer sobre as preferências de compras dos seus clientes, porém entende que não há muita disponibilidade dos clientes para longos questionamentos em formato de pesquisa. Através do desenvolvimento deste trabalho foram questionados os vendedores sobre alguns aspectos e características dos clientes, e eles demonstraram bastante conhecimento, com isso, a proprietária começou a ter outra visão sobre as compras e a necessidade de trocar informações com os vendedores antes de fazê-las.

Conforme as bibliografias referenciais deste artigo, nenhuma estratégia para melhorar o processo de compras e consequentemente aumentar as vendas poderia ser traçada sem definir o perfil do público consumidor. Através do desenvolvimento deste artigo a loja teve outra iniciativa, a de colocar uma planilha no balcão do caixa, onde os clientes colocam seus contatos, telefônico e nas redes sociais, com o objetivo de conhecer o seu público.

Com os resultados alcançados ficou constatado que cada loja tem as particularidades do seu público e que obter essas informações irá nortear o processo de compras, pois comprando corretamente, com o máximo de assertividade, aumentará as chances de satisfazer os seus clientes, além de que conhecê-los, intensifica o relacionamento e motiva o fechamento dos negócios, pois está conhecendo as necessidades do consumidor e o quanto ele estará disposto a pagar.

Dentro do propósito do artigo e com a parceria com a loja, o retorno da proprietária quanto ao estudo foi positivo, gerando novas ideias para o gerenciamento das lojas, que até o momento não eram percebidas pela mesma.

## REFERÊNCIAS

BAILY, Peter et al. **Compras: princípios e administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de vendas: uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DESATNICK, Roberto L.; DETZEL, Denis H. **Gerenciar bem é manter o cliente**. São Paulo: Pioneira, 1995.

GOBE, Antonio C. et al. **Administração de Vendas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

HARTER, Lucas. **Planejamento financeiro e orçamento empresarial na comercial de móveis Harter Ltda.** 2010. 61 f. Disponível em: <  
<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/26708/000752275.pdf>>. Acesso em: 26 de jul. 2015.

MORGADO, Maurício G; GOLÇALVES, Marcelo N. **Varejo:** Administração de empresas comerciais. 3. ed. São Paulo: SENAC, 2001.

OLIVEIRA, Tânia Modesta Veludo. **Amostragem não Probabilística:** adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e quotas. Administração On Line, volume 2- número 3. Julho/agosto/setembro-2001. Disponível em: <  
[http://www.fecap.br/adm\\_online/art23/tania2.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art23/tania2.htm)>. Acesso em: 26 jul. 2015.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil:** Gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.

SUCUPIRA, Cesar A. C. **Gestão de estoque e compras no varejo.** Rio de Janeiro: Niterói, 2003. Disponível em: <  
[http://competenciadigital.com.br/img\\_artigos/logistica/artigo-gestao-de-estoques-e-compras-no-varejo.pdf](http://competenciadigital.com.br/img_artigos/logistica/artigo-gestao-de-estoques-e-compras-no-varejo.pdf)>. Acesso em: 26 de jul. 2015.

UNDERHILL, Paco. **Vamos às compras:** a ciência do consumo. 18. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

## OS BENEFÍCIOS DO SOFTWARE DE GESTÃO EMPRESARIAL (ERP) EM UMA EMPRESA

**Mateus Montedo Albônico<sup>1</sup>**  
**Andréia Ana Bernardini<sup>2</sup>**

### **Resumo**

*O ERP surgiu para facilitar e aprimorar os processos empresariais, auxiliando as empresas a obterem um resultado com maior precisão e rapidez. O objetivo do artigo é mostrar a importância do ERP em uma empresa, independente se ela seja de pequeno, médio ou grande porte, é uma realidade hoje e principalmente a tendência é que se precise ainda mais desta ferramenta, não só para a gestão mas também para as obrigações fiscais. A metodologia aplicada foi a pesquisa bibliográfica de vários artigos, testes e revistas, obtendo uma opinião de vários autores. Verificando isto, percebe-se que é unânime o pensamento de que é de suma importância a implantação de um ERP, e principalmente fazendo-o com consciência.*

**Palavras-chave:** ERP<sup>3</sup>. Software de Gestão. Controle.

---

<sup>1</sup> Acadêmico de Pós Graduação em Gestão Estratégica Empresarial, Bacharel em Sistemas de Informação. E-mail:mateusalbonico@gmail.com.

<sup>2</sup> Professora Orientadora. Mestre em Ciência da Computação.

E-mail:andrea@esucri.com.br.

<sup>3</sup> ERP (*Enterprise Resource Planning*) ou Planejamento de Recursos Empresariais também denominado como Sistemas de Gestão Empresarial

## 1 INTRODUÇÃO

O conceito de ERP já não é tão novo, porém nos últimos anos vem crescendo muito e principalmente as empresas estão investindo cada vez mais nessa ferramenta. Porém porque ele foi criado? com qual objetivo? o ERP veio para auxiliar as empresas a obterem resultados mais rápidos, organizados e principalmente trazendo informações para o gestor.

As empresas conseguem funcionar sem um sistema de gestão, porém na maioria das vezes exige uma demanda muito grande de mão de obra, tempo, para fazer isto. Dependendo da situação nem existe essa organização da empresa, e não se tem uma visão geral dela. É aí que torna-se importante obter-se um sistema de gestão, pois além de você ter todas as informações da empresa em um só lugar, é reduzido o custo de mão de obra e tempo para se obter essa informação.

Hoje, no mercado nacional, observa-se uma carência muito grande com relação à falta de resultados, de controles, muitos empresários não sabem quanto produzem, qual o resultado financeiro da empresa, qual seu melhor cliente, e isso não cabe somente à grandes empresas, e sim as pequenas também, pois com o mercado cada vez mais concorrido, é fundamental estar na frente do concorrente, obtendo informações sobre sua carteira, como está as vendas, se sua produtividade está boa e principalmente se houver algum problema no processo aonde ele está.

Porém não adianta sair implantando qualquer sistema e de qualquer forma, existe todo um processo lógico e bem definido para se fazer isso. O primeiro de tudo é adquirir um sistema que

atenda as suas necessidades, pois existem vários tipos de sistemas para cada segmento, não adianta contratar um sistema de varejo para uma indústria, nunca esse tipo de ferramenta conseguirá obter o resultado esperado. Outra situação é com relação a sua implantação, pois não é fácil implementar uma ferramenta desse nível, por mais pequena e simples que seja uma empresa, pois não envolve só os custos, e sim o tempo dos gestores, funcionários, exige dedicação e discernimento na inclusão dos dados.

O presente artigo veio para mostrar além da importância do ERP, como implantá-lo, as dificuldades no processo, como resolvê-los e também as tendências de mercado para essa ferramenta. O estudo limitou-se a mostrar uma forma de implementar o ERP, porém existe vários métodos para se obter o mesmo resultado. A pesquisa feita foi através de artigos, teses e revistas selecionadas na internet.

## **2 EMBASAMENTO TEÓRICO**

### **2.1 Definições de ERP**

De acordo com Buckhout et al. (1999, apud MENDES; ESCRIVÃO FILHO, 2002), é um software para integrar todas as informações de uma empresa, assim criando operações mais eficientes, tendo um retorno detalhado das mesmas.

Para Souza e Zwicker (2000, apud MENDES; ESCRIVÃO FILHO, 2002), os sistemas de informação

integrados são comercializados através de pacotes, com o intuito de suportar a maioria das operações de uma empresa. Procuram sempre atender ao máximo de processos, com a experiência obtida de fornecedores, consultores e pesquisa de concorrentes. A integração das informações é possível pelo compartilhamento das mesmas pelo o único motivo de estarem no mesmo banco de dados.

Já para Laudon e Laudon (2001, apud OLIVEIRA; RAMOS, 2002), é uma solução organizacional e gerencial, baseada na tecnologia da informação, com o intuito de resposta ao desafio apresentado pelo mercado.

O ERP ainda fornece informações geradas dos trabalhos operacionais de cada setor, para assim otimizar o dia-a-dia da empresa, permitindo uma análise estratégica e mais segura, garantindo uma flexibilidade para o crescimento da mesma, essa é a visão de Centola e Zabeu (1999, apud MENDES; ESCRIVÃO FILHO, 2002).

Conforme Chopra e Meindl (2003, apud PADILHA; MARINS, 2003, p. 3) citam que "Os sistemas ERP fornecem rastreamento e visibilidade global da informação de qualquer parte da empresa e de sua Cadeia de Suprimento, o que possibilita decisões inteligentes."

Portanto, um ERP é um software para auxiliar a empresa a controlar melhor seus processos e principalmente analisar os resultados obtidos desses controles, assim sem a necessidade de controles manuais, tendo menos margem para erro.

## 2.1.1 Como surgiu a necessidade do ERP

Com o auto nível de competitividade no mercado, as empresas viram-se obrigadas a evoluir tecnologicamente para ter um diferencial e principalmente ter as informações com mais rapidez e confiabilidade, esse é o desafio, integrar todas as informações da empresa, com isso ajudar na tomada de decisão. Porém, essa tecnologia até o final dos anos 80 não ajuda nesta integração, muitas vezes em uma mesma empresa existe mais de um sistema para poder atender a necessidade específica de cada departamento (OLIVEIRA; RAMOS, 2002).

Os sistemas ERP surgiram para acabar com essa problema, ao unir as informações em um único sistema, suportando assim todas as atividades da empresa, independente de departamentos ou processos. Houve uma evolução gradativa de abrangência e complexidade desse sistema, indo do MRP<sup>4</sup> para o ERP, com isso também havendo a necessidade não só da evolução do software, mas do hardware para acompanhar o crescimento e demanda que o ERP necessitava explica Zancul e Rozenfeld (2001, apud OLIVEIRA; RAMOS, 2002, p. 1).

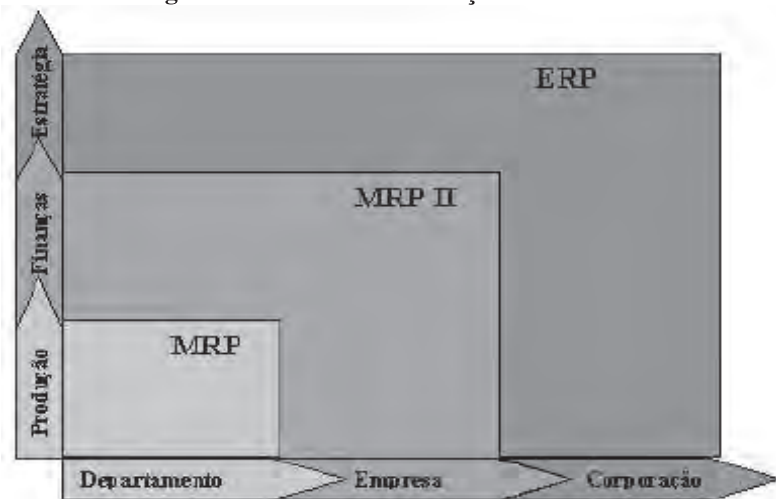
Essa evolução do MRP, MRP II até o ERP, é detalhada por Colangelo Filho (2001, apud LIMA; CARRIERI; PIMENTEL, 2007), o objetivo do MRP é calcular a necessidade de matérias primas que a produção irá precisar para atender a demanda das vendas, visando sempre a não formação de estoques excessivos. O MRP II além de agregar as

---

<sup>4</sup> MRP (*Material Resource Planning*) é um sistema de planejamento das necessidades materiais, e funciona como um sistema de cálculo que prevê a demanda em função das necessidades.

funcionalidades de seu antecessor tem por objetivo o planejamento da produção por completa, desde disponibilidade das máquinas, produtividade da mão de obra, engenharia dos produtos à serem produzidos, com o objetivo de evitar a ineficiência, movimentações desnecessárias de recursos produtivos e também a estocagem excessiva de matérias primas, insumos e produtos acabados. Já com ERP a história é bem diferente, ele vem para fazer a gestão completa da organização e não só de um processo ou setor, veio para unificar todos os processos e setores dentro de um único sistema, agregando aos seus antecessores as funções de gerenciamento de produção, recursos humanos, financeiro, contabilidade, vendas, distribuição, transportes, compras, estoque, dentro outros setores. A figura 1 ilustra melhor a evolução desses sistemas e como ele veio atendendo as necessidades.

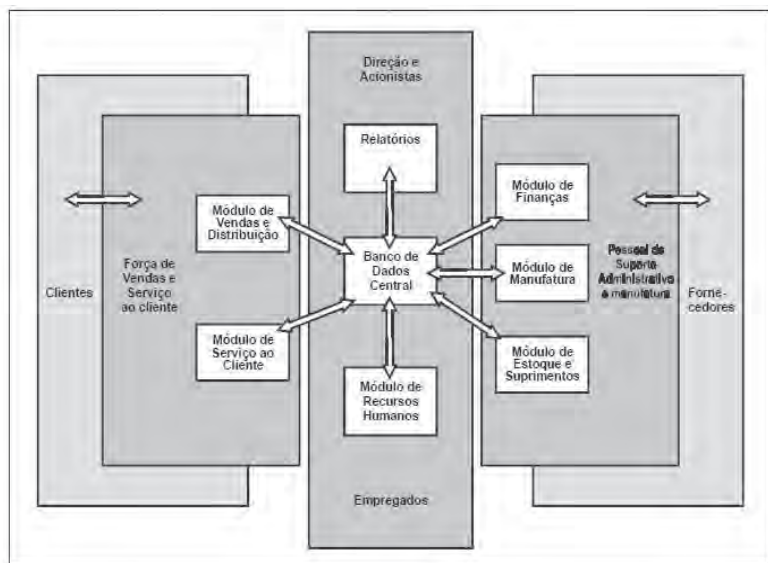
**Figura 1 – Processo de evolução dos sistemas**



Fonte: Colangelo Filho (2001).

Davenport (1998, apud OLIVEIRA; RAMOS 2002, p. 3) na Figura 2, mostra uma estrutura integrada como exemplo de ERP.

**Figura 2 – Anatomia de um sistema empresarial**



Fonte: Davenport (1998).

Na década de 90 foi muito expressivo o crescimento dos sistemas de gestão empresarial na área da informática, pois as empresas começaram a entender que precisavam de uma ferramenta que auxiliasse na gestão e controle de seus processos, principalmente com o intuito de eliminar os desperdícios de recursos, reduzindo o custo e melhorando o tempo de respostas as mudanças no mercado (ROCHA; BROCHADO, 2008).

Para Padilha e Marins (2003), muitas empresas estão optando em implantar um sistema de ERP, devido à vários problemas, como: descontentamento com outros sistemas incompatíveis, departamentos de tecnologia da informação que não conseguem integrar os sistemas, com isso não trazendo o resultado esperado.

As empresas precisam cada vez mais tomar consciência de que sem um sistema para gerenciar sua empresa ficará muito mais difícil ter o controle sobre a mesma e medir resultados. Segundo Alvarenga (2003), com o crescente aumento da competitividade do mercado, um dos fatores predominantes para a sobrevivência e sustentação no mesmo é a capacidade de utilizar-se de tecnologias modernas para a gestão e tomada de decisão. Dentro dessas tecnologias, a tecnologia da informação tem se tornado um destaque nos últimos tempos. Essas mudanças no cenário mundial, caracterizado pela globalização vem mudando muito a valorização do ser humano e da informação que se possui.

Os sistemas ERP têm importância cada vez maior nas empresas, pois além das obrigações fiscais que o governo acaba exigindo, ele veio para facilitar e otimizar o trabalho operacional e gerencial. Os sistemas atuais estão cada vez evoluindo mais, pois no início pensava-se somente no processo operacional, em resolver os problemas no imediato, agora não mais, além de ajudar nesse processo é fundamental o ERP mostrar os resultados e principalmente ajudar os gestores a tomar a decisão na empresa.

## 2.2 Implantando um ERP

Para implantar um sistema ERP numa empresa, muitas vezes a mesma precisa modificar alguns processos ou até mesmo eliminá-los, pois são complexos e suas implantações demandam tempo e dinheiro. Nessa linha, Alvarenga (2003, apud NORRIS et al., 2000, p. 16), diz que muitos sistemas dos anos 90 fizeram com que empresas reformulassem seu processo operacional ou até mesmo seu negócio e equipe, de modo a eliminar atividades que não estavam agregando valor, assim deixando tempo livre para seus funcionários desempenharem atividades que realmente pudesse agregar valor, aumentando muito a produtividade e a capacidade da empresa.

O autor continua dizendo que independente das diferenças culturais, sociais, econômicas e as regiões aonde se localizam, a implantação de um ERP é um fator chave para alcançar o objetivo e colher os resultados obtidos pela implantação. Porém para alcançar esse objetivo, é preciso seguir alguns parâmetros requeridos e passa por alguns passos. Se bem implantado o ERP dará muitos benefícios para a empresa, mas também é evidente o alto risco de fracasso. O sucesso da implantação depende dos pontos de vista dos envolvidos no projeto, e principalmente dos gestores.

Conforme Laudon e Laudon (2001, apud OLIVEIRA; RAMOS, 2002), existe uma definição para implementação que é "todas as atividades organizacionais realizadas em direção a adoção, gerenciamento e rotinização de uma inovação".

Já que a implementação de um ERP depende

principalmente dos envolvidos no projeto, Judson (1980, apud LIMA; CARRIERI; PIMENTEL, 2007), enumeram algumas variáveis que podem acontecer numa implementação:

- Ameaça à segurança;
- A incompreensão do objetivo da implementação proposta, como será implementada, o que será afetado e principalmente os seus benefícios e desvantagens;
- A não participação dos indivíduos no processo, principalmente nas decisões correspondente ao projeto.

O autor afirma que pode existir alguns tipos de resistência à mudança, sendo desde postura de aceitação até a resistência ativa, abaixo o quadro 1 exemplifica esses comportamentos.

**Quadro 1 – Comportamentos em situações de mudança**

<b>Postura perante a Mudança</b>	<b>Ações e Comportamentos</b>
Aceitação	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Cooperação e apoio entusiástico</li> <li>— Cooperação</li> <li>— Cooperação sobre pressões da gerência</li> <li>— Aceitação</li> <li>— Resignação</li> </ul>
Indiferença	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Indiferença</li> <li>— Apatia</li> </ul>
Resistência Passiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Fazer o mínimo necessário</li> <li>— Comportamento regressivo</li> <li>— Não aprender</li> <li>— Protestos</li> <li>— Trabalha segundo as regras</li> </ul>
Resistência Ativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Fazer o mínimo possível</li> <li>— Diminuir o ritmo de trabalho</li> <li>— Retraimento pessoal</li> <li>— Cometer “erros” proposital</li> <li>— Causar danos</li> <li>— Sabotagem deliberada</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Judson (1980).

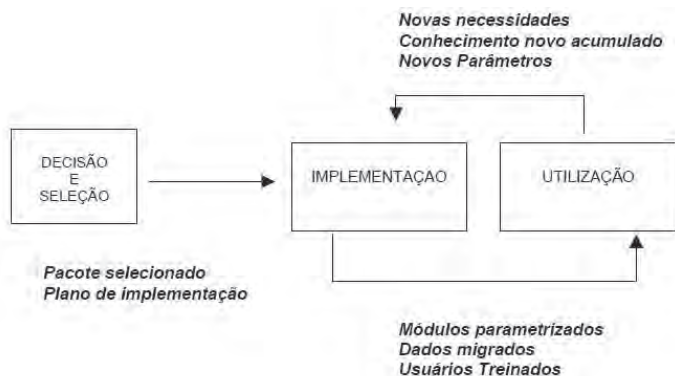
## 2.2.1 Metodologia de Implementação

Para se ter um bom resultado em uma implantação de ERP, é importante seguir um modelo, para que se tenha um norte a ser seguido.

Existem vários modelos de implementação para um ERP, isso varia de acordo com cada fornecedor ou até mesmo a organização. Um modelo simples e de fácil entendimento é o proposto por Souza e Zwicker (1999, OLIVEIRA; RAMOS, 2002), aonde é dividido por 3 etapas: I) Decisão e Seleção; II) Implantação; III) Utilização.

Rocha e Brochado (2008), mostram na figura 1 o modelo proposto acima.

**Figura 1: Ciclo de vida de sistemas ERP**



Fonte: Souza e Zwicker (2000).

## **I) Decisão e Seleção**

Decisão é quando a organização decide implementar um Sistema ERP como uma solução para seus problemas de gestão, e a partir daí seleciona qual o pacote que irá se encaixar melhor em sua necessidade com base em vários requisitos já estabelecidos. Já a seleção é a consequência da decisão, é o processo aonde a empresa começará a procurar um fornecedor de ERP que atenda a suas necessidades.

Para Breternitz (2004), existe diferença entre a seleção de grandes empresas e pequenas e médias, as grandes na maioria das vezes possuem um recurso humano e também financeiro para fazer um processo de seleção mais adequado e seguro, principalmente quando é envolvido nesse processo consultores especializados que adotam metodologias e estratégias consolidadas que aumentam e muito a probabilidade do ERP ter um bom resultado após implantado. Porém as empresas de pequeno e médio porte são bem diferentes, acabam selecionando o ERP por indicação de terceiros e principalmente na questão preço, com isso a probabilidade de sucesso do ERP acaba sendo menor.

Lima (2000 apud OLIVEIRA; RAMOS, 2002), apresenta três critérios na parte de seleção que deverão ser considerados na hora da tomada da decisão: funcionais, aonde o ERP deverá ter compatibilidade com os processos da empresa; técnicos, as características do sistema deverá seguir as diretrizes da TI; e mercadológicas, aonde deverá ter aspectos comerciais relativos ao fornecedor e seus produtos.

Oliveira e Ramos (2002), relacionam os fatores para uma implementação de sucesso mostrados no Quadro 2.

**Quadro 2 – Fatores de sucesso da etapa de decisão e seleção**

DECISÃO E SELEÇÃO	REFERÊNCIAS
Comprometimento da alta direção com o processo desde o início.	Bancroft et al (apud Souza e Zwicker, 2000a:38,47)
Alinhamento entre o software, a cultura e os objetivos da empresa.	Lima et al (2000:6)
Conhecimento e comunicação para todos os níveis dos benefícios possíveis e potenciais dificuldades dos sistemas ERP.	Bancroft et al (apud Souza e Zwicker, 2000a:38,47)
Envolvimento dos usuários desde o princípio e obtenção de seu comprometimento com a alternativa selecionada.	Bancroft et al (apud Souza e Zwicker, 2000a:38,47)
Escolha do sistema mais adequado às peculiaridades da organização.	Lozinsky (1986:27)
Aceitação das limitações naturais do produto.	Lozinsky (1986:27)
Escolha de um líder de projeto que possua habilidades de negociação e gerenciamento de projetos e experiência em realização de mudanças organizacionais.	Bancroft et al (apud Souza e Zwicker, 2000a:38,47)
Formação da equipe com conhecimentos sobre o sistema e processos de negócio da empresa.	Taurion (apud Mendes e Escrivão Filho, 2000:4)
Missões claras e definidas.	Bergamaschi e Reinhard (2000:9)
Presença de consultoria externa.	Bergamaschi e Reinhard (2000:9)
Previsão dos impactos (estrutura, operação, estratégia e cultura).	Stamford (2000:4)

Fonte: Oliveira e Ramos (2002).

## II) Implantação

A fase de implementação vem após a decisão e seleção do ERP, essa é a parte mais importante do processo, para Alvarenga (2003), uma implantação mal sucedida, gera vários

problemas para a organização, pois não permite que seja utilizado todos os recursos do sistema. Essa implantação deve ser sempre gerenciada, com planejamento, acompanhamento, controle e avaliação contínua das etapas e processos. Esse gerenciamento não deve ser feito apenas por uma equipe técnica, e sim também por pessoas que entendam o negócio da organização, tais como usuários e gestores.

Carneiro e Dias (2004), pontuam também que uma implantação de um ERP na maioria das vezes é um processo de longo prazo (no mínimo 12 meses), pois acaba mobilizando uma equipe grande de pessoas da própria empresa, pois mobiliza vários setores ou até as vezes pessoas externas, como consultores e especialistas em sistema de ERP.

Existem algumas formas de se conduzir uma implantação de ERP, de forma rápida ou lenta, dependendo da necessidade da empresa. A forma rápida ela consiste em implantar o sistema o mais rápido possível, com o objetivo de obter os benefícios proporcionados em curto espaço de tempo, porém não permite que seja analisado com profundidade todas as necessidades da empresa e planejado. Já a implantação mais lenta, ela tem o benefício lá na frente, pois existe uma disponibilidade de tempo para ajustar e melhorar o processo de implantação às necessidades que foram analisadas antecipadamente, ou até melhoradas, com isso expandindo os benefícios (VICENTE; CAMEIRA; AFONSO, 2002).

Vicente, Cameira e Afonso (2002), nos mostram que existe ainda outra forma para implantar um sistema é se o mesmo terá um enfoque técnico ou estratégico. A implantação com o enfoque técnico ele tem por objetivo de obter uma boa

funcionalidade do ERP, mudando o mínimo possível do sistema. O foco estratégico irá ampliar muito o valor da empresa, seus processos.

Para visualizar essas duas formas Vicente, Cameira e Afonso (2002), ilustram em uma matriz esses tipos de implantação.

**Figura 2: Possíveis Alternativas de Implantação**

Velocidade	Rápida	Alívio Rápido	Vantagem Rápida
	Lenta	Implantação Pobre	Competitividade Duradoura
		Técnico	Estratégico
		Foco	

Fonte: Extraído de Davenport (2001).

Para que se obtenha sucesso nesta fase, é fundamental ter a consciência que a implementação não é só técnica, e sim um profundo processo de mudança na organização, tendo impactos no modelo de gestão, na estrutura da empresa e principalmente nos processos do negócio, ressalvam Mendes e Escrivão Filho (2000, apud OLIVEIRA; RAMOS, 2002, p. 5).

No Quadro 3, Oliveira e Ramos (2002), listam os fatores considerados mais críticos no processo de implementação.

**Quadro 3 – Fatores de sucesso da etapa de implantação**

IMPLANTAÇÃO	REFERÊNCIAS
Intensa participação e comprometimento da alta direção devido ao porte e complexidade das mudanças e dos conflitos.	Souza e Zwicker (2000a:46)
Definição clara das responsabilidades dos gerentes de negócio.	Wagle (apud Souza e Zwicker, 2000a:46)
Análise dos processos atuais e a possibilidade de modificá-los.	Stamford (2000:4)
Processos de tomada de decisão para eliminação das discrepâncias entre os processos de negócio imbutidos no sistema e os da empresa e sua comunicação para todos os envolvidos.	Souza e Zwicker (2000a:46)
Comprometimento com a mudança.	Bancroft et al (apud Souza e Zwicker, 2000a:38,47)
Usuários capazes e envolvidos.	Bergamaschi e Reinhard (2000:9)
Encarar a implantação como um processo de mudança organizacional e não como um projeto de implantação de um SI.	Mendes e Escrivão Filho, 2000:6)

Fonte: Oliveira e Ramos (2002).

**III) Utilização**

Conforme Oliveira e Ramos (2002), o sistema passa fazer parte da rotina da empresa, porém isso não quer dizer que todo o sistema está implementado, todas as possibilidades foram feitas e principalmente funcionando. Só se tem essa maturidade com o tempo, principalmente com novas ideias que vão surgindo na utilização do ERP. Com isso é normal que a etapa

de utilização ela acaba sendo origem para novas implementações, com novos processos a serem analisados e implementados através de parametrização ou customização.

Somente quando o sistema ERP está em utilização de fato é que se pode analisar seus benefícios e possíveis problemas. Para acontecer com êxito a etapa de Utilização é fundamental as etapas de Decisão e Seleção e Implementação serem desenvolvidas corretamente (ROCHA; BROCHADO, 2008).

Oliveira e Ramos (2002), listam no Quadro 4 alguns fatores que ajudam a organização a sempre ter o máximo de desempenho do sistema.

**Quadro 4 – Fatores de sucesso da etapa de utilização**

UTILIZAÇÃO	REFERÊNCIAS
Apoio da alta administração.	Bergamaschi e Reinhard (2000:9)
Gerenciamento e atualização das versões do sistema.	Souza e Zwicker (2000a:46)
Manter o foco e esforços na obtenção dos resultados.	Deloitte (apud Souza e Zwicker, 2000a:49)
Deixar o sistema ter <i>vida</i> somente quando a empresa tiver os dados auditados e os usuários treinados, ao invés de forçar uma data.	Payne (apud Appleton, 1997:50-53)
Mudança de processos.	Bergamaschi e Reinhard (2000:9)
Esforço contínuo através de reciclagem no treinamento e comprometimento dos usuários.	Corrêa (apud Mendes e Escrivão filho, 2000:4)

Fonte: Oliveira e Ramos (2002).

Esse é um modelo de implantação de ERP, porém

existem vários tipos e formas para se chegar no mesmo resultado, isso irá variar conforme a necessidade de cada empresa e segmento. Porém deve-se tomar os mesmos cuidados e precauções. É muito importante a empresa ter um método de implantação definido sem isso a probabilidade de sucesso e resultado será muito menor.

### **2.3 Tendências de mercado**

De acordo Mirrha (2013), o IDC - Instituto de Desenvolvimento Cultural, visualiza-se um crescimento anual de 11% no mercado de ERP no Brasil. Isso vem ao encontro principalmente por causa do crescimento das pequenas e médias empresas (maior fatia no mercado), pois essas empresas estão cada vez mais querendo melhorar sua gestão, com aperfeiçoamento dos processos, sem a necessidade de tanta mão de obra, mas principalmente a análise dos resultados da empresa. Uma outra situação é a questão da legislação, aonde cada vez mais o governo está exigindo documentos fiscais, obrigando as empresas a possuírem ERPs com essa funcionalidade. Já nas grandes empresas o cenário é um pouco diferente, já possuem sistemas consolidados, o momento agora é de aperfeiçoamento ou até a troca de um fornecedor por outro, vindo ao encontro muitas vezes de consultorias.

A autora conclui que a tendência do mercado de ERP é a mobilidade, não se pode mais perder tempo em pesquisar a informação no sistema, ou gerar relatórios, a partir de agora o sistema deverá trabalhar para o gestor, trazendo a informação na hora sem ser solicitado, trazendo por exemplo, a meta de cada

vendedor ao longo do mês para o gestor acompanhar. outra situação é no quesito acesso ao sistema, isso quer dizer que o gestor começará a acompanhar sua empresa através de tablets e smartphones, aonde ele estiver. Com tudo isso poderá se tomar alguma atitude muito mais rápido e seguro, pois além da informação estar correta, ela virá no momento certo, e não somente no final de um período.

Para o Portal Erp (2014), outra tendência (que já está acontecendo) é a comercialização dos ERPs no formato Saas<sup>5</sup>, muitos sistemas no Brasil já estão comercializando nesse novo formato e isso vem crescendo muito nos últimos anos, e as maiores empresas do Brasil hoje estão muito otimistas no médio e longo prazo com essa nova situação.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Vem crescendo muito o mercado de ERP no Brasil, principalmente nas pequenas e médias empresas, aonde um tempo atrás não existia esse tipo de ferramenta. O ERP de fato veio para ficar, pois ele é peça fundamental numa empresa. O presente artigo procurou mostrar o que é um ERP, como surgiu a necessidade, como implantá-lo, com um método pesquisado, mostrando também as dificuldades encontradas, como resolvê-las ou até evitá-las nesse processo e também a tendência de mercado, pois é fundamental o empresário ficar atento no mercado a sua volta.

---

<sup>5</sup> *Software as a service*, ou programa como serviço.

O objetivo proposto foi alcançado, pois com ele pode-se conhecer melhor essa ferramenta, como ela funciona e seu objetivo. Deve-se reparar que foi proposto somente um modelo de implantação, porém existem vários tipos de implementação de ERP no mercado, principalmente dependendo do segmento de atuação da empresa. Outra situação também é despertar o interesse das empresas que não utilizam ainda um sistema de gestão, para que se possa obter melhores resultados e um crescimento contínuo e estável.

Foi visto também que o mercado de ERP está evoluindo, com a implantação de ferramentas para a mobilidade do gestor, cada vez mais a alta gerência está fora da empresa e precisam acompanhar como anda os resultados e processos, com isso está se criando um relacionamento contínuo com esse público, através dos smartphones e tablets. Já do lado dos fornecedores de ERP, tem se praticado muito um novo modelo de comercialização o SaaS, aonde pode ser um compromisso maior com o cliente, pois estará incluso além do produto toda a parte de atendimento e suporte ao mesmo.

## REFERÊNCIAS

AFONSO, Fernanda Chalhoub; VICENTE, Leonardo Silva Sciammarella; CAMEIRA, Renato Flório. **A Importância de uma implantação bem sucedida dos sistemas Enterprise Resource Planning (ERP) frente ao ambiente E-Business.** Rio de Janeiro. Disponível em: <[http://inforum.insite.com.br/arquivos/2106/Chalhoub,\\_Sciammarella,\\_Cameira\\_-](http://inforum.insite.com.br/arquivos/2106/Chalhoub,_Sciammarella,_Cameira_-)

\_Importancia\_de\_uma\_Implantacao\_Bem\_Sucedida\_dos\_Sistemas\_ERP\_-\_VI\_Profundao\_-\_2002.pdf>. Acesso em: 19 jul. 2015.

ALVARENGA, Mário Lúcio Ferreira. **Metodologia para Verificação do Sucesso na Implantação de ERP (ENTERPRISE RESOURCE PLANNING) Baseada nos Fatores Críticos de Sucesso - Aplicação na Indústria Mineira**. Florianópolis mar. 2003. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/86550>>. Acesso em: 15 jun. 2015.

BRETERNITZ, Vivaldo José. A seleção de sistemas ERP (ENTERPRISE RESOURCE PLANNING) para pequenas e médias empresas. **Análise@**, Jundiaí, ano 5, n.º. 10, ago. 2004. Disponível em: <<http://www.portal.anchieta.br/revistas-e-livros/analise/pdf/analise10.pdf#page=57>>. Acesso em: 19 jul. 2015.

CARNEIRO, Tereza Cristina Janes; DIAS Donaldo de Souza. **Mudanças percebidas após a implantação de um sistema ERP**. Florianópolis nov. 2004. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENECEP2004\\_Enecep0901\\_0109.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENECEP2004_Enecep0901_0109.pdf)>. Acesso em: 19 jul. 2015.

LIMA, Marcelo Simão; CARRIERI Alexandre de Pádua; PIMENTEL Thiago Duarte. **Resistência a mudança gerada pela implementação de sistemas de gestão integrada (ERP): Um Estudo de Caso**. Salvador jun. 2007. Disponível em: <<http://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/download/258/635>>. Acesso em: 12 jul. 2015.

MENDES, Juliana Veiga; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo.  
**Sistemas Integrados de Gestão ERP em Pequenas Empresas:**  
um Confronto entre o referencial teórico e a prática empresarial.  
São Paulo dez. 2002. Disponível  
em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v9n3/14570.pdf>>. Acesso em:  
23 maio 2015.

MIRRHA, Mariana. Mercado de ERP continua em expansão e  
cresce com o uso nas pequenas e médias empresas. **Logweb@**,  
São Paulo, ano 11, n°. 132, fev. 2013. Disponível em:  
<[http://www.logweb.com.br/wp-  
content/uploads/2015/02/revista-logweb-132.pdf](http://www.logweb.com.br/wp-content/uploads/2015/02/revista-logweb-132.pdf)>. Acesso em:  
20 jul. 2015.

OLIVEIRA, Marcelo Augusto de; RAMOS, Anatália Saraiva  
Martins. **Fatores de Sucesso na Implementação de Sistemas  
Integrados de Gestão Empresarial (ERP):** Estudo de Caso de  
uma Média Empresa. Natal out. 2002. Disponível em:  
<[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2002\\_tr93\\_1009.pd  
f](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2002_tr93_1009.pdf)>. Acesso em: 23 maio 2015.

PADILHA, Thais Cássia Cabral; MARINS, Fernando Augusto  
Silva. **Sistemas ERP: características, custos e tendências.** São  
Paulo ago. 2003. Disponível em: <  
<http://www.scielo.br/pdf/prod/v15n1/n1a08.pdf>>. Acesso em:  
29 maio 2015.

Portal ERP. **Infográfico Mercado de ERP 2013.** 2014.  
Disponível em: <[http://portalerp.com/noticias/1299-infografico-  
mercado-de-erp-2013](http://portalerp.com/noticias/1299-infografico-mercado-de-erp-2013)>. Acesso em: 22 jul. 2015.

ROCHA, Soraia Alves; BROCHADO, Marina Rodrigues.  
**Sistema integrado de gestão baseado em ERP - a inserção em empresas brasileiras.** Rio de Janeiro. Disponível em:<<http://inf.unisul.br/~ines/workcomp/cd/pdfs/2335.pdf>>. Acesso em: 27 maio 2015.



## **XADREZ: UMA PROPOSTA DE INTERDISCIPLINARIDADE NA AULA DE EDUCAÇÃO FÍSICA**

**José Antônio de Souza Kuss<sup>1</sup>  
Christiano Ceccato<sup>2</sup>**

### **Resumo**

*O jogo de xadrez pode ser visto como um jogo ou esporte que abrange a ludicidade com o raciocínio lógico, oportunizando a quem vivencia ter o domínio do seu raciocínio e a leitura de intuição do adversário, bem como potencializa a criatividade e as condições de se aperfeiçoar constantemente. O objetivo principal do estudo foi descrever o desenvolvimento do xadrez e a possibilidade de uma prática pedagógica com tendência interdisciplinar nas aulas de Educação Física. Para nortear o desenvolvimento deste estudo foram adotados os passos metodológicos de uma pesquisa bibliográfica e descritiva, com abordagem qualitativa. Ao concluir, percebeu-se que o jogo de xadrez, para ser desenvolvido na área educacional, tem que fazer parte do processo de um Projeto Político Pedagógico, subsidiado por um planejamento que vá diagnosticar quem são esses adolescentes que frequentam a escola, sua história e sua*

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração. Artigo apresentado ao Curso de Pós-Graduação em Educação Interdisciplinar no Ensino Fundamental e Médio, do Instituto de Pós-Graduação - IPG/ESUCRI. E-mail: josekuss@hotmail.com

<sup>2</sup> Mestre em Engenharia de Produção. Professor orientador.  
E-mail:christiano@esucrí.com.br

*cultura, bem como ter sabedoria para que junto aos estudantes o profissional possa ser um sujeito crítico, refletindo sobre as suas contradições e, acima de tudo, superar os entraves que a sociedade capitalista impõe. É necessário que os profissionais da área tenham uma preocupação com os adolescentes, pois durante a transição passam por uma fragilidade psicológica, tendo necessidade de lutar e sofrem com a grande influência das pressões sociais.*

**Palavras-chave:** Educação Física. Xadrez. Interdisciplinaridade.

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo tem como tema o jogo de xadrez e a interdisciplinaridade nas aulas de Educação Física, pois é um esporte de raciocínio e inteligência. A partir disto foi traçada a pergunta que norteou o desenvolvimento do estudo -Como desenvolver o xadrez como uma possibilidade pedagógica interdisciplinar nas aulas de Educação Física envolvendo as demais disciplinas? Para respondê-la, o objetivo principal foi descrever o desenvolvimento do xadrez e a possibilidade de uma prática pedagógica com tendência interdisciplinar nas aulas de Educação Física. Ressalte-se que a finalidade não é ensinar o xadrez aos leitores, mas sim, estimular um debate sobre a interdisciplinaridade com a respectiva disciplina.

## 2 EMBASAMENTO TEÓRICO

### 2.1 Aspectos gerais sobre o jogo de xadrez

O xadrez representa uma arte de ideias, onde se luta para obter vantagens num campo intelectual de batalha. Por sua vez, este jogo contém informações de carácter lúdico e formativo, sendo recomendado para a criança em sua vida escolar porque estimula e prepara a mesma para um futuro com senso de responsabilidade.

Sobre isto Manzano e Vila (2002, p. 13), apontam que:

[...] o jogo de xadrez desenvolve a memória, a imaginação e a capacidade de concentração. Ademais, graças ao seu valor pedagógico, favorece o raciocínio lógico, desenvolve a vontade e habilita o jogador à melhor análise e tomada de decisão.

Portanto, por apresentar traços de intelectualidade, o jogo de xadrez pode ser praticado por qualquer pessoa, e esta tornar-se uma boa jogadora.

Segundo Manzano e Vila (2002, p. 13), “[...] o xadrez, seja jogo, esporte ou arte, é, incontestavelmente, uma prática recomendável para pessoas de qualquer idade [...]”

Quanto à sua origem, os historiadores defendem que o jogo de xadrez surgiu na Índia nos meados do século VI, com a denominação de “Chaturanga”.

Ainda de acordo com Manzano e Vila (2002, p. 13), este jogo tinha esta nomenclatura,

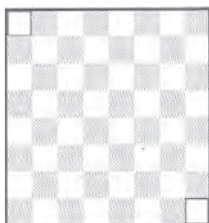
[...] por ser originado de ‘quatro’ (*chatur*) e ‘membros’ (*anga*). Esse nome se refere às quatro unidades do exército hindu: ‘os elefantes’ a ‘cavalaria’, os ‘carros’ e a ‘infantaria’, equivalentes, respectivamente, aos bispos, aos cavalos, às torres e aos peões do xadrez atual.

Vale ressaltar que este artigo não tem como objetivo ensinar como jogar o xadrez, mas sim, como mais uma ferramenta pedagógica. Por isso o intuito é apresentar apenas algumas características de movimento e capturas, sem o aprofundamento do jogo, e, assim, demonstrar o seu campo de batalha denominado tabuleiro.

### 2.1.1 O tabuleiro

Aqui se analisa uma representação gráfica do tabuleiro, que está dividido com em 64 casas de cores preta e branca, cujo lado direito da última casa sempre será branco, conforme Figura 1.

**Figura 1** - Representação gráfica do tabuleiro



Fonte: Manzano e Vila (2002, p. 14).

Em seguida, são definidas as características do tabuleiro das casas do tabuleiro, conforme Figura 2.

**Figura 2** - Características do tabuleiro



Fonte: Manzano e Vila (2002, p. 15).

Os destaques das Figuras 1 e 2 é o posicionamento do tabuleiro, que revela como se deve iniciar a partida deste jogo.

No item a seguir abordar-se-á sobre as peças e os movimentos.

### **2.3 As peças e seus movimentos e captura**

Os adversários se distinguem pela cor preta e branca, lembrando que a partida se inicia sempre com as brancas. Neste sentido, a Figura 3 demonstra a prática deste jogo.

**Figura 3** - Cores das peças - banca e preta



Fonte: Manzano e Vila (2002, p. 15)

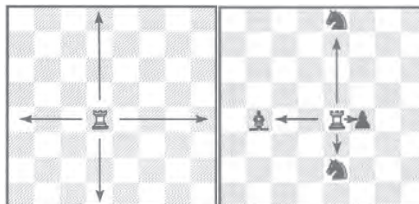
Da direita para esquerda, com a visão das peças brancas, inicia-se com a Torre, o Cavalo, o Bispo, a Dama e o Rei. Deve-se, entretanto, observar que a Dama está sempre localizada na casa de cor da posição inicial de jogo.

Uma jogada consiste em locomover-se de um quadrado para o outro, sendo que o jogador jamais deverá mover sua peça duas vezes e nem tocá-la. Portanto, para um jogador tocar na peça deve pedir permissão, usando a expressão *J'Adoube*, e assim poderá apenas arrumar a peça e não jogá-la.

Assim sendo, o movimento das peças passará em um diagrama, com o objetivo de facilitar a visualização e a captura, mas não é necessário ocorrer a captura, pois isso é uma decisão do jogador, como será visto posteriormente.

Na Figura 4 é possível visualizar a movimentação e captura da Torre sendo a característica mais importante no jogo de xadrez. Vale lembrar que a Torre não pode saltar e nem capturar uma peça da mesma cor.

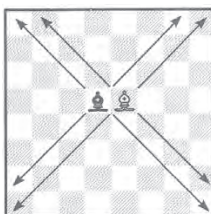
**Figura 4** - Movimento e captura da Torre



Fonte: Manzano e Vila (2002, p. 15)

O movimento do Bispo segue com a captura, atendendo a mesma regra da Torre, conforme Figura 15.

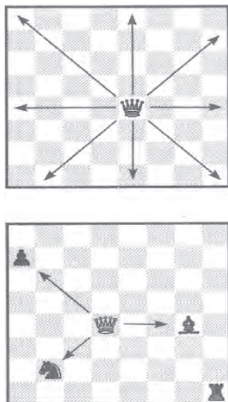
**Figura 5** - Movimento e captura do Bispo



Fonte: Manzano e Vila (2002, p. 16).

O movimento e a captura da Dama se dão deslocando-se em diagonais e retas. Vale lembrar que a Dama é a peça mais poderosa do jogo, se agregando com o movimento da Torre e do Bispo, conforme Figura 6.

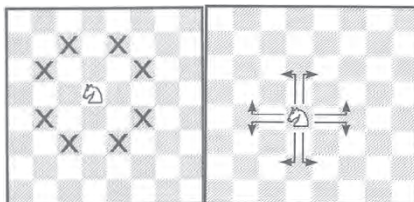
**Figura 6 - Movimento e captura da Dama**



Fonte: Manzano e Vila (2002, p. 17).

Ainda sobre o movimento destaca-se uma peça que tem um movimento único e distinto das demais - o Cavalo. O seu movimento e sua captura não são impedidos por peças próprias ou inimigas, ocorrendo L, conforme Figura 7.

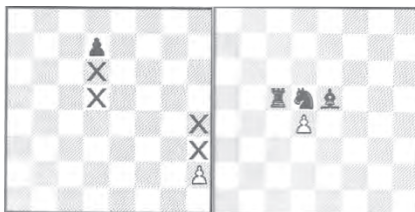
**Figura 7 - Movimento e captura do Cavalo**



Fonte: Manzano e Vila (2002, p. 17).

O movimento do Peão e sua captura, apesar de ser menor valor, passa a ser uma peça essencial para o final de partida. A movimentação mostra a captura do Peão, sendo somente uma casa nas diagonais. O Cavalo que está na frente do Peão não pode ser capturado, como também, o Cavalo está impedindo o seu avanço, conforme Figura 8.

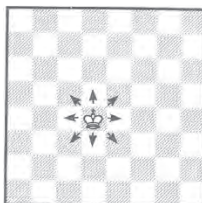
**Figura 8** - Movimento e captura do Peão



Fonte: Manzano e Vila (2002, p. 17).

A regras sobre o Rei, que é a peça mais importante do jogo de xadrez, tem a sua movimentação curta, sendo apenas de uma casa, e jamais se desloca para casa dominada pelo adversário. O Rei jamais toma uma peça protegida, melhor apoiada. Isto é, o jogador decide capturar um Bispo, porém está protegido por uma Cavalo, e, por isso, o Rei não pode efetuar esta jogada, conforme Figura 9.

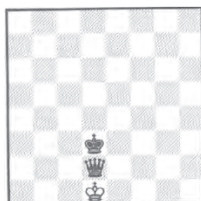
**Figura 9** - Regras e movimento do Rei



Fonte: Manzano e Vila (2002, p. 18).

A Figura 10 mostra um devido xeque-mate, que ocorre quando o Rei é ameaçado diretamente e não tem nenhuma alternativa de jogada. O Rei não pode tomar a Dama por que está apoiada pelo próprio Rei.

**Figura 10** - Xeque-mate no xadrez



Fonte: Manzano e Vila (2002, p. 18).

Diante do exposto sobre o jogo de xadrez, pode-se dizer que foi revelado aos aprendizes os valores das peças do tabuleiro, nas bases de pontuações em trocas. Na partida, a troca de peças é importante, devido à importância de valor e táticas de posicionamento. Foi demonstrado, também, os movimentos especiais com o Roque, a coroação de Peão e o movimento do *En Passant*, porém, sem constar as anotações e o tempo relógio, que são elementos para os aprendizes com base no jogo de xadrez.

Assim, nesta síntese, o destaque foi demonstrar o essencial sobre o jogo de xadrez para uma aplicação pedagógica. Contudo, o objetivo principal é abordar a interdisciplinaridade na aula de Educação Física.

## 2.4 Interdisciplinaridade

No Brasil a interdisciplinaridade teve suas primeiras abordagens por conta da Lei de Diretrizes e Bases (LDB) - Lei nº 5.692/71 (BRASIL, 1971). Depois disso, tornou-se cada vez mais presente no cenário educacional brasileiro e, recentemente, com a nova LDB nº 9.394/96 e com os Parâmetros Curriculares (PCN's). (BRASIL, 1999). Com forte influência na legislação e nas propostas curriculares, a interdisciplinaridade passou a estar cada vez mais atuante também na prática docente (BRASIL, 1996).

A prática da interdisciplinaridade visa ampliar um trabalho de integração entre os conteúdos de uma disciplina com outras áreas de conhecimento. Esta proposta foi apresentada pelos PCN's com a finalidade de contribuir para o aprendizado do aluno, mas mesmo tendo aceitação entre os professores, os estudos mostram que a interdisciplinaridade ainda é desconhecida.

Conforme Fazenda (1994), historicamente o movimento da interdisciplinaridade teve seu início na Europa, mais especificamente na França e na Itália, isso entre o ano de 1960. Nesta época surgem também os movimentos estudantis, estes reivindicando um novo estatuto para as universidades e escolas.

As primeiras discussões sobre a interdisciplinaridade tiveram início na década de 1970 e foram disseminadas por Georges Gusdorf, em 1961, à UNESCO, que apresentou um projeto de pesquisa interdisciplinar para a área de ciências humanas.

Ainda conforme Fazenda (1999), a indefinição sobre interdisciplinaridade está nos equívocos ao conceituar a disciplina. Esta polêmica sobre disciplina e interdisciplinaridade possibilitou abordar, de forma pragmática, na qual a ação passou a ser o ponto de convergência entre o fazer e o pensar interdisciplinar. É necessário se estabelecer uma relação de interação entre as disciplinas, como a marca fundamental das relações interdisciplinares.

Os primeiros estudos relacionados à interdisciplinaridade datam de: em 1970, com a construção epistemológica da interdisciplinaridade, a busca por uma explicitação filosófica, definindo a interdisciplinaridade; em 1980, com a explicitação das contradições epistemológicas advindas durante a construção, em busca de uma diretriz sociológica, nesta época tenta-se explicitar um método para a interdisciplinaridade; e em 1990, com a construção da nova epistemologia, a própria identidade da interdisciplinaridade, em busca de um projeto antropológico, a construção de uma teoria da interdisciplinaridade (FAZENDA, 1999).

Para Fazenda (1999), para que aconteça a interdisciplinaridade não é preciso eliminar as disciplinas, mas sim, torná-las comunicativas entre si, concebê-las como um processo histórico-cultural, tornando-as necessária para a atualização quando se refere às práticas do processo de ensino-aprendizagem.

Para Japiassu (1976, p.74), “a interdisciplinaridade caracteriza-se pela intensidade das trocas entre os especialistas e pelo grau de interação real das disciplinas no interior de um mesmo projeto de pesquisa.”

## **2.5 As relações de interdisciplinaridade com a educação, a escola e a docência**

De acordo com Brasil (1999), a reestruturação curricular determinada por áreas de conhecimento, organizada de acordo com os princípios pedagógicos da interdisciplinaridade, da contextualização da identidade, da diversidade e da autonomia, redefini uma relação mútua entre os sistemas de ensino e as escolas.

É a escola, então, responsável por uma parte significativa na vida de cada criança, sendo preciso aguçar curiosidade, despertar desejo, aumentar conhecimento e experiência, vivendo em sociedade.

Neste sentido, a escola tem outro papel, diferente daquele que assumiu por muitas décadas na história, ou seja, um mero instrumento de transmissão e repasse do conhecimento para, na qualidade de órgão público do Estado, ter uma função mais ampla de coordenação e regularização das necessidades de vida coletiva. Hoje, contudo, a escola não deve apenas restringir-se a ensinar apenas os rudimentos da cultura letrada e literária de uma elite social; espera-se que ela coopere de maneira positiva na formação integral do homem, atendendo à demanda social, histórica e cultural. Sendo assim, ele poderá participar, e porque não dizer, ajudar a transformar a sociedade em que está inserido.

No contexto escolar, uma nova forma de se pensar esta realidade está inserida entre os educadores. Segundo Queiroz (2002, p. 11), “[...] o mais importante é que cada indivíduo

constitui elemento único e fundamental, dotado de inteligência, criatividade, e principalmente emoções.” Complementando e corroborando com este entendimento, Citelli (2000, p. 83), ressalta que entre os educadores a palavra de ordem é reconhecer o aluno como sujeito da aula. Se assim for, “[...] a escola está sendo pensada, assim como o espaço mediativo, cada vez mais cruzado pelas novas linguagens e pelas transformações científica, tecnológica, cultural e de comportamento, que marcam o mundo contemporâneo.”

Porém, a realidade mostra que são poucas as escolas que acolhem o educador comprometido, valorizando seu trabalho, dando-lhe condições necessárias para que possa executar seu trabalho e apresentar ideias. De acordo com Fazenda (1994), nas mediações de uma proposta de troca-troca e de coparticipação, sabem valorizar e respeitar o trabalho do educador bem-sucedido.

Fazenda (1994), aponta ainda, alguns pontos que devem ser considerados no momento de capacitação docente para a consecução de uma interdisciplinaridade. São eles: como efetivar o processo de engajamento do educador num trabalho interdisciplinar, mesmo que sua formação tenha sido fragmentada; como favorecer condições para que o educador compreenda como ocorre a aprendizagem do aluno, mesmo que ele ainda não tenha tido tempo para observar como ocorre sua própria aprendizagem; como propiciar formas de instauração do diálogo, mesmo que o educador não tenha sido preparado para isso; como iniciar a busca de uma transformação social, mesmo que o educador apenas tenha iniciado seu processo de transformação pessoal; como propiciar condições para troca com

outras disciplinas, mesmo que o educador ainda não tenha adquirido o domínio da sua.

## **2.6 O papel da interdisciplinaridade na prática pedagógica**

Como proposta, segundo Fazenda (1999), a interdisciplinaridade estabelecerá ligações de complementaridade, convergência, interconexões e passagens entre os conhecimentos. O currículo escolar visa contemplar conteúdos estratégicos de aprendizagem, na qual o aluno será capacitado para a vida em sociedade, a atividade produtiva e as experiências subjetivas, que visam à integração.

Ainda de acordo com Fazenda (1999), a temática é entendida pela forma de trabalhar em sala de aula, onde é proposto um tema com diferentes abordagens em outras disciplinas. Desta forma, compreendendo e entendendo as partes que ligam as diferentes áreas de conhecimento, todos unidos para induzir os alunos para algo inovador, abrir sabedorias, resgatar possibilidades, e sair do pensamento fragmentado. A interdisciplinaridade permite uma constante investigação, na tentativa de superar o saber.

Portanto, segundo Luck (2002), com a interdisciplinaridade formar o sentido de unidade na diversidade, mediante uma visão de conjunto, permitindo ao aluno associar os conhecimentos e informações recebidas, dissociados e até mesmo antagônicos, e, desta forma, encontrar o saber na multiplicidade de conhecimentos.

Desta forma, a postura interdisciplinar procura re-indagar as certezas paradigmáticas advindas das teorias que configuram a atual ciência escolar.

## **2.7 Implicações do professor interdisciplinar**

Como se observa, a educação é, de fato, um processo de re-construção permanente e coletiva, exige esforço individual e, sendo o homem um ‘ser’ em constante desenvolvimento, acredita-se que o ensino não é o primordial da educação, mas sim um contribuinte na formação do cidadão (CAPELLA, 1999).

De acordo com Capella (1999, p. 35), baseado na sua referência à história da educação,

[...] durante longo tempo prevaleceu entre os educadores uma concepção de ensino baseada na transmissão de conhecimentos de forma estática e passiva em que o papel do educador era o de depositar informações, cabendo ao aluno absorvê-las sem qualquer questionamento.

É importante enfatizar que a interdisciplinaridade supõe um eixo integrador com as disciplinas de um currículo, para que os alunos aprendam a olhar o mesmo objeto sob perspectivas diferentes. Diante da diversidade de perspectivas, a lógica que preside os trabalhos bem-sucedidos dos educadores foi o da interdisciplinaridade, com uma atitude comprometida em todas as afirmações e negações.

Fazenda (1994), aponta que se pode observar nestes educadores o gosto por conhecer um conhecimento com múltiplas e infinitas possibilidades ou mesmo direções. Estes educadores têm como característica fazer da interdisciplinaridade uma questão de compromisso diante de seus alunos, buscando sempre ousar com técnicas e procedimentos de ensino convencionalmente pouco usados, se aventurando na hora da aprendizagem, sempre buscando outras possibilidades, envolvendo-se em cada ato ou atividade.

De acordo com Morin (2000), o interdisciplinar é aquele que conhece sua matéria, tem uma boa compreensão das várias disciplinas, sabe como os alunos constroem os próprios conhecimentos, desenvolvendo suas próprias capacidades mentais, como também, na prática, busca estimular o processo de ensino-aprendizagem.

Complementando e corroborando om esta visão, Fazenda (1994), aponta as características de um educador: competência, envolvimento, compromisso e crença, numa educação melhor.

Diante do exposto, o item a seguir abordará a educação, a formação do educador e a inter-relação com sua prática.

## **2.8 A educação e formação/prática do educador**

Este artigo aponta para o jogo do xadrez como um meio de interdisciplinaridade. Porém, acredita-se que se o ensino for por este caminho, o educador pode cair num traçado de reprodução de conhecimento, havendo necessidade de se ter

prudência na prática educacional. Nada adiantará ter um discurso da competência pedagógica se a fala se torna fatalista por si mesma, negando a realidade que se revela nas escolas, ou seja, é preciso ser interdisciplinare levar em conta a realidade do aluno.

De acordo com Freire (2003, p.21):

[...] saberes que me parecem indispensáveis à prática docente de educadores conservadores ou educadores críticos, progressistas, [...]. Por outro lado, devo sublinhar que, de forma não-sistemática, tenho me referido a alguns desses saberes em trabalhos educacionais [...] convencido, de que a reflexão tem que fazer parte da formação docente [...] a reflexão crítica sobre a prática se torna uma exigência da teoria/prática sem qual a teria se torna um blábláblá e a pratica, ativismo.

Portanto, o que se deve ter em vista, neste momento, é a discussão do saber fundamental à prática educativa, crítica ou progressista, para uma proposta de ensino interdisciplinar. Para o começo de um trabalho de introduzir a compreensão da interdisciplinar, a orquestra, as partituras, os músicos, o ambiente, enfim, todos os elementos para a execução e a integração tornam-se é a chave da construção e da interação de muito conhecimento, mas não garante a perfeição.

Na medida em que a educação reage com sutileza com quem a adestram por criticidade e permanecem acreditando imensamente na transformação, deve por tão pouco ou pelo menos demonstrar a importância com seu reforço pela tarefa

pedagógica, servindo para com aqueles que apenas permanecem na margem de reprodução.

A experiência valorativa histórica que se estabelece deve desmascarar a dialética contraditória, transformando a si mesmo a osciladora de verdades omitindo o processo educativo - criando a autonomia. O ponto de partida é a deflagração da justa ira, portanto isso não é o suficiente (CUNHA, 1985).

Conforme Freire (2003, p.79):

[...] a rebeldia enquanto denúncia precisa se alongar até uma posição mais radical e crítica a revolucionária, fundamental e anunciadora. A mudança do mundo implica a dialetização entre a denúncia da situação desumanizadora e o anúncio de sua superação, no fundo, o nosso sonho.

Ainda de acordo com Freire (2003), um ponto de partida para otimização de uma educação anunciadora que delata a inflação da dialética desmoralizante e que difama a formação como docente deve levar em conta como a Educação Física, com e sua transformação pedagógica e suas vertentes passaram os anos sofrendo mudanças em suas teorias.

Conforme Caparroz (2007), em torno do século XVIII e XIX a Educação Física escolar sofre mudanças pedagógicas. Esta disciplina tem características de moldar o homem para o mercado de trabalho, sendo uma mão-de-obra dócil e competente para servir a pátria. Já a educação tem como fundamento formar um cidadão saudável e comprometido com a sociedade, tornando-se um elemento curricular.

Assim, estudos sobre a produção teórica da educação física no Brasil viabiliza outra visão sobre sua prática escolar criando seus primeiros passos pedagógicos para uma visão crítica.

O ensino é aqui compreendido como atividade docente que sistemiza as explicações pedagógicas a partir do desenvolvimento simultâneo de uma lógica, de uma pedagogia e da apresentação de um conhecimento [...]. No caso das referidas escolas, as explicações pedagógicas são sistematizadas a partir de uma lógica formal, uma pedagogia não crítica e um conhecimento técnico (COLETIVO DE AUTORES, 1992).

Desta forma, para o profissional de Educação Física, que tem a compreensão de conteúdos para uma formação de um cidadão, este deve ter em mente que nenhuma atitude tem um princípio neutro, tento em vista que seque o planejamento é apenas administrar, o planejar a educação de forma socializada é exercitar a cidadania, implicando em tomadas de decisão em envolvimento das ações do cotidiano e trilhando pelo sistema educacional.

A educação se torna uma questão social, que se sustenta em uma única base da troca e conhecimento, mas o que se aprende na escola é funcional para a reprodução.

De acordo com Enguita (1993, p. 228):

[...] mas o que realmente se aprende na escola é funcional ao mundo do trabalho e da produção.

[...],teoria interna do capital humano, desenvolvida em pesquisa, refere-se a uma, teoria que tem dado ao componente cognitivo na explicação do sucesso profissional, e a formação continuada.

Durante o longo do processo existem vários elementos que forçam os processos de mecanização e reprodução. De acordo com Frigotto (1984, p.136), “[...] a ênfase das análises sobre os vínculos ou relações entre escolas ou processos educativos e o sistema produtivo pode ser visualizada em três tendências bastante nítidas.”

Mas o que é interessante aqui é o processo - a aprendizagem e a interiorização nas relações sociais estabelecidas entre conteúdos na interdisciplinaridade. Criticados apenas o processo educativo eficiente existente e a Educação Física, como fica sua base de interdisciplinaridade?

## **2.8 A educação física e a interdisciplinaridade**

Compreender a interdisciplinaridade torna o educador fragilizado. Em outros termos aponta para um horizonte inovador, fazendo com que se pergunte como a Educação Física e as demais matérias irão coagir neste sentido. Para Ferreira (2006, p. 39):

[...] conceituar interdisciplinaridade é tarefa bastante complexa, uma vez que esta palavra envolve uma acumulação fantástica de equívoco e possibilidades.Equívoco quanto à sua definição, que, ao ser interpretada por muitos

autores - multidisciplinaridade,  
pluridisciplinaridade, transdisciplinaridade-  
corre o risco de perder a sua característica maior  
que é a concepção única do conhecimento.

Trata-se de um conhecimento científico sintetizado com a atividade coerciva relacionada na própria escola, construindo uma base capaz de articular a organização e a normatização escolar. Com uma direção política que aponta para a inter-relação do currículo de conteúdo de forma materialista explícita, capaz de sequenciar e criar condições de transmissão da dinâmica curricular.

Nesse projeto a função social do currículo é ordenar a reflexão pedagógica do aluno de forma a pensar a realidade social desenvolvendo determinada lógica. Para desenvolvê-la, apropria-se do conhecimento científico, confrontando-o com o saber que o aluno traz do seu cotidiano e de outras referências do pensamento humano: ideologia, as atividades dos alunos, as relações sociais, entre outras (COLETIVO DE AUTORES, 1992, p. 27).

Nas escolas o componente escolar denominado curricular é capaz de ter uma reflexão pedagógica ampliada, comprometendo as camadas populares, como um eixo de compreensão e explicação da realidade. Assim sendo nenhuma disciplina é de forma alguma isolada (COLETIVO DE AUTORES, 1992).

A Educação Física tem como seus grandes problemas sócio-políticos atuais, a reflexão, para os mesmos, assim, é necessário que haja a pretensão de possibilitar ao aluno da escola pública entender a realidade social, interpretando-a e

explicando-a a partir dos seus interesses numa aula de xadrez interdisciplinar.

### **3 METODOLOGIA**

Para o desenvolvimento deste estudo adotou-se uma pesquisa bibliográfica e descritiva, na forma de abordagem qualitativa, reunindo estudiosos sobre o tema escolhido para explicar um problema e, de acordo com Cervo e Bervian (1996, p.48), “[...] pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva [...], buscando conhecer e analisar as contribuições sobre um determinado assunto, tema ou problema [...].”

### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao finalizar este estudo, acredita-se que o jogo de xadrez é nobre na prática, pois este esporte tem os movimentos sistematizados. Esta prática oportuniza a quem vivencia a ter domínio do seu raciocínio e a leitura de intuição do adversário, bem como, potencializa a criatividade e as condições de se aperfeiçoar constantemente.

Ao buscar este conhecimento, o intuito foi esclarecer que o jogo de xadrez pode ser desenvolvido como uma possibilidade pedagógica, norteada por uma tendência de interdisciplinar, buscando teorias inerentes a este processo, que segundo Freire (2003), ensina qual a postura que o profissional da educação

deve ter ao desenvolver um trabalho dentro de um sistema escolar.

Esta linha de concepção tem que ser reflexiva, quando procura fazer uma leitura da realidade com o seu discurso, buscando sempre observar as diferenças de classe e a justiça social.

Quando se desenvolve uma prática educacional, tendo as aulas de Educação Física como meio e não como um fim, se busca resolver os conflitos que se apresentam no dia-a-dia, porque esta pedagogia crítica passa a ter um ponto de partida com as crises originadas pela sociedade. Ao se refletir sobre estas crises, é necessário fazer um diagnóstico da realidade vivida, buscando esclarecimento e problematizando, para poder, no conjunto, tomar uma direção. É a partir da busca que a ciência se faz presente.

O trabalho deixa claro que o profissional de Educação Física, deve estar coerente em suas ações, bem como ter um conhecimento mais amplo a nível político, econômico e social, para compreender as diferenças de classe, saber sobre o desenvolvimento dos adolescentes no mundo atual e estar atento para os novos caminhos educacionais, que possam estar contribuindo para o desenvolvimento da humanidade.

Freire (2003), observa que, quando o homem se torna educado, ele se transforma e passa a ser outra pessoa, indivíduo, cidadão e, mesmo sabendo das dificuldades em relação às condições material, econômica, social, política, cultural e ideológica em que se encontra, ele não se acovarda, pois tem uma tarefa histórica que lhe dará forças para poder romper com

*status quo*, buscando a libertação docente. Só há superação quando há comum união com o processo de transformação.

Durante o desenvolvimento deste artigo, observou-se que os estudiosos referenciados mostraram a relevância da reflexão, não bastando somente o profissional fazer uma leitura da história da Educação Física e tendências, mas sim buscar a complexidade de como a escola desenvolve uma educação voltada para o sistema capitalista.

No entendimento das leituras, só há construção de uma nova forma de viver se quem educa passa a desconstruir a forma como o espaço escolar é produzido nas relações de poder, para manter uma sociedade presa a interesses somente para reprodução do conhecimento.

No decorrer do estudo pôde-se perceber que o jogo de xadrez para ser desenvolvido na área educacional, tem que fazer parte do processo de um Projeto Político Pedagógico, subsidiado por um planejamento que vá diagnosticar quem são esses adolescentes que frequentam a escola, sua história e sua cultura, bem como ter sabedoria para que junto aos estudantes o profissional possa ser um sujeito crítico, refletindo sobre as suas contradições e, acima de tudo, superar os entraves que a sociedade capitalista impõe.

Concluindo, é necessário aos profissionais da área tenham uma preocupação com os adolescentes, pois durante a transição passam por uma fragilidade psicológica, tendo necessidade de lutar, e sofrem com a grande influência das pressões sociais.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Educação. **Decreto-Lei nº 5.692, de 11 de agosto de 1971**. Fixa diretrizes e bases para o ensino de 1º e 2º graus e dá outras providências. Coletânea da Legislação Estadual de Ensino. Curitiba, PR: Secretaria Educacional do Estado do Paraná (SEEC), 1971.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Lei número 9.394, de 20/12/1996**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: MEC, 1996.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Parâmetros Curriculares Nacionais - Língua Portuguesa**. Brasília: Secretaria de Educação Fundamental, 1999. Brasília: MEC, 1999.

CAPARROZ, F. E. **Entre a educação física na escola e a educação física da escola**. 3. ed. s/l: Autores Associados, 2007.

CAPELLA, M. **A reconstrução do conhecimento**: documentário de uma experiência. Rio de Janeiro: SENAC, 1999.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CITELLI, A. Educação e mudanças: novos modos de conhecer. In: CITELLI, A. (org.). **Outras linguagens na escola**. São Paulo: Cortez, 2000.

COLETIVO DE AUTORES. **Metodologia do ensino de educação física**. São Paulo: Cortez, 1992.

CUNHA, A. D. **Ensaio sobre as propostas de Paulo Freire: a utopia na educação.** s/l: Paz Eterna. 1985. [v.14].

ENGUITA, M. F. **Trabalho, escola e ideologia: Marx e a crítica da educação.** s/l: Artes Médicas, 1993.

FAZENDA, I. (org.). **Práticas interdisciplinares na escola.** 2. ed. São Paulo: Cortez, 1994.

\_\_\_\_\_. **Interdisciplinaridade: história, teoria e pesquisa.** 4. ed. Campinas: Papirus, 1999.

FERREIRA, V. **Educação física: interdisciplinaridade aprendizagem e inclusão.** Rio de Janeiro: Cortez, 2006.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa.** 28. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

FRIGOTTO, G. **A produtividade da escola improdutiva.** s/l: Editora Autores Associados, 1984.

JAPIASSU, H. **Interdisciplinaridade e patologia do saber.** Rio de Janeiro: Imago, 1976.

LUCK, H. **Pedagogia interdisciplinar: fundamentos teórico-metodológicos.** 10. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

MANZANO, A. L.; VILA, J. S. **Iniciação ao xadrez.** 6. ed. Porto Alegre: Artmed, 2002.

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro.** 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

QUEIROZ, T. D. **Pedagogia lúdica: jogos e brincadeiras de A a Z.** São Paulo: Rideel, 2002.



## ASSERTIVIDADE DA SELEÇÃO DE PESSOAL COM BASE EM COMPETÊNCIAS

Fernanda Soares Justino<sup>1</sup>  
Cibele Lucion<sup>2</sup>

### Resumo

*O artigo a seguir foi resultante de uma pesquisa exploratória e com o objetivo geral de pesquisar a real assertividade da seleção de pessoal com foco em competências. Sabemos que todo processo de seleção de pessoas é passível de erros em suas contratações. Desse modo, torna-se extremamente necessária a utilização de diversas ferramentas para obter uma maior probabilidade de acertos, como a avaliação por competências. Durante o cotidiano de trabalho, realizando diversos processos seletivos, verificou-se a necessidade de ir além das entrevistas formais devido a complexidade das vagas em questão. No que se refere a metodologia foi elaborado um roteiro de entrevista comportamental com foco em competências com base no mapeamento de competências já realizado em uma empresa do ramo de softwares de Criciúma, na qual 10 competências foram identificadas como as mais exigidas pela organização. Será apresentado o fluxo de funcionamento desse modelo de seleção, cujo objetivo está relacionado ao mapeamento do perfil de competências dos candidatos. Tal roteiro elaborado contempla oito das dez competências mapeadas pela organização, sendo*

---

<sup>1</sup>Graduada em Psicologia. Pós graduanda em Gestão de Pessoas.  
E-mail: fernandasoaresjustino@gmail.com

<sup>2</sup>Mestre em Educação. Psicóloga e docente da Escola Superior de Criciúma – Esucrí.

*as outras duas analisadas por outros meios. Verificamos que é possível unir o roteiro de entrevista comportamental as demais ferramentas utilizadas pela organização, tornando o processo de seleção de talentos ainda mais assertivo.*

**Palavras-chave:** Seleção. Competências. Recursos Humanos.

## 1 INTRODUÇÃO

Até a década de 1990, ao realizar um processo de recrutamento e seleção, avaliava-se apenas os requisitos técnicos do candidato. Já nos dias atuais, analisar as competências comportamentais dos indivíduos que buscam ingressar em uma empresa têm sido imprescindível, visto que diversos profissionais com excelentes currículos estão sendo desligados por inadequação comportamental.

Diante desse cenário, encontramos o grande desafio do profissional de recursos humanos que atua diariamente com recrutamento e seleção de talentos, agir com assertividade e objetividade na escolha dos profissionais.

Nesse estudo iremos identificar que antes de iniciar um processo de seleção por competências é necessário realizar um mapeamento do perfil de competências desejadas para o cargo e aplicar um roteiro de entrevista comportamental que instigue o candidato a relatar situações vividas em seu cotidiano, reportando-se ao passado.

O que antes parecia ser tarefa simples, realizando-se de forma rápida e objetiva ao analisar apenas o currículo do candidato, hoje demanda um conjunto de técnicas e ferramentas que visam ampliar a qualidade e assertividade das contratações.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Competências

De acordo com Faissal et. al. (2005), atualmente a competência dos colaboradores é uma condição fundamental para a competitividade das organizações, sendo de extrema importância o processo de recrutamento e seleção para prover tais competências.

Segundo Rabaglio (2001) competência pode ser definida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o indivíduo possui que lhe permite realizar de forma eficiente determinadas atividades.

**Quadro 1 – Competências**

<b>Conhecimentos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Atitudes</b>
<b>C</b>	<b>H</b>	<b>A</b>
<b>Saber</b>	<b>Saber Fazer</b>	<b>Querer Fazer</b>
Conhecimentos técnicos específicos, escolaridade, cursos, especializações, etc.	Experiência prática, domínio nos conhecimentos técnicos. Implica ter praticado o conhecimento.	Ter atitudes compatíveis para atingir eficácia em relação aos conhecimentos e habilidades adquiridos ou a serem adquiridos.

Fonte: Rabaglio (2001, p. 7).

Na visão de Resende (2000, p. 38), competência é: "[...] a aplicação prática de conhecimentos, aptidões, habilidades, valores, interesses – no todo ou em partes – com obtenção de resultados."

Ainda referente a definição de competências, Carbone e colaboradores (2005), apresenta a seguinte conceituação: “[...] combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional.”

No mercado organizacional atual, o comportamento é um diferencial competitivo para qualquer profissional que tenha como meta uma carreira ascendente dentro da empresa. (RABAGLIO, 2001).

Em sua obra *Seleção por Competências*, Rabaglio (2001), esclarece que todo profissional apresenta um perfil de competências que abrange competências técnicas e comportamentais, definindo-as conforme segue: Competências técnicas são os conhecimentos específicos e habilidades específicas para atividades ou funções específicas. Competências comportamentais são as atitudes e comportamentos compatíveis com as atividades a serem cumpridas.

## 2.2 Seleção por competências

Na seleção por competências é possível criar um mapeamento de competências para cada cargo, com base nas estratégias e competências organizacionais.

No que se refere ao mapeamento das competências Faissal et. al. (2005, p. 55), esclarecem dizendo que:

No estilo de descrição tradicional do perfil, o cargo é observado em função das tarefas que o compõem, independentemente dos valores e posicionamento estratégico da empresa no mercado. Já o modelo de descrição do perfil por competências prevê o mapeamento das competências que fazem parte da estratégia de competitividade e diferenciação adotada pela organização. Esse conjunto de competências definirá o comportamento da organização no mercado, que é demonstrado pelos resultados que forem alcançados pelas pessoas no exercício de suas atribuições.

Deste modo, as competências empresariais diferenciam a empresa estrategicamente e por possuí-las, a organização aumenta sua capacidade de competir no setor atuante (EBOLI, 2002).

Segundo Almeida (2004), com o mercado de trabalho cheio de inovações e concorrências, é necessário que as organizações efetuem contratações de profissionais altamente capazes e talentosos, além de investir constantemente em capacitações com os colaboradores que já pertencem a empresa.

## 2.2.1 Entrevista Comportamental com foco em Competências

As técnicas de seleção possuem como finalidade, coletar informações sobre o candidato, proporcionando ao selecionador a maior probabilidade de tomar uma decisão mais adequada sobre a escolha dos candidatos (FAISSAL, 2009).

A técnica mais utilizada nos processos de seleção de acordo Rodrigues e Alves (2007), é a entrevista, sendo um jogo de questionamentos, que tem como objetivo captar a atenção dos ouvintes com perguntas, para descobrir informações que sirvam para inserção do candidato na vaga. É durante a entrevista que o candidato tem a oportunidade de argumentar sobre suas experiências e defender seu ponto de vista.

A entrevista comportamental pode ser aplicada em qualquer tipo de vaga, seja do nível operacional ao executivo. Trata-se de uma investigação do comportamento passado dos candidatos através de entrevista estruturada e situacional, com perguntas abertas específicas e verbos de ação no passado (RABAGLIO, 2001).

Vale ressaltar que é de suma importância que o selecionador tenha habilidade para utilizar essa técnica de maneira eficaz, buscando minimizar erros nos processos de seleção (FLEURY A.; FLEURY M., 2004).

“O entrevistador proverá por evidências comportamentais (exemplos de situações vividas) o que o candidato disse, fez, sentiu e pensou e quais foram os resultados da sua ação em determinada situação.” (RABAGLIO, 2001, p. 37)

Ainda segundo Rabaglio (2001), pode-se desmembrar as respostas comportamentais em três partes: contexto, ação e resultado (CAR). Trata-se de uma técnica que auxilia o entrevistador a compreender se as respostas do candidato foram “completas”, abordando um contexto compreensível, a ação tomada por ele e os resultados obtidos com a mesma.

Para a autora é necessário realizar o gerenciamento do tempo durante uma entrevista comportamental com foco em competências, sendo sua média de duração de 45 a 60 minutos, dividindo-se da seguinte forma: Primeiramente a introdução da entrevista e quebra gelo (até 7 minutos), após a investigação do perfil de competências (30 a 40 minutos), identificação de fatores pessoais, sociais e profissionais (até 10 minutos) e por fim, o encerramento (até 3 minutos) (RABAGLIO, 2001).

Antunes, Reis e Alves (2011), afirmam que existem diversos benefícios proporcionados pela entrevista por competência, tanto para as organizações como para os candidatos selecionados. Os mesmos serão avaliados minuciosamente após o término das entrevistas e aplicação de todos os instrumentos escolhidos para a avaliação, sendo que os responsáveis pelo processo finalizarão sua análise do candidato com o perfil mais apropriado às necessidades da empresa, naquele momento (FAISSAL, 2009).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo exploratório, com abordagem qualitativa. Acerca da definição de

pesquisa exploratória, Gil (1999, p. 43), afirma que:

Um trabalho é de natureza exploratória quando envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram (ou tem) experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Possui ainda a finalidade básica de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias para a formulação de abordagens posteriores.

Portanto, com esse tipo de pesquisa é possível abranger a visão geral de um determinado fenômeno, proporcionando maior conhecimento para o pesquisador referente ao tema estudado, buscando elaborar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores (GIL, 1999).

Godoy (1995, p.58), menciona algumas características de uma pesquisa qualitativa:

Considera o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave; possui caráter descritivo; o processo é o foco principal de abordagem e não o resultado ou o produto; a análise dos dados foi realizada de forma intuitiva e indutivamente pelo pesquisador; não requereu o uso de técnicas e métodos estatísticos; e, por fim, teve como preocupação maior a interpretação de fenômenos e a atribuição de resultados.

Para Minayo (2003), é possível afirmar que a pesquisa qualitativa é uma atividade da ciência, que busca a construção da realidade, entretanto, absorve as ciências sociais em um nível de realidade que não pode ser quantificado, aliando-se com o

universo de crenças, valores e significados.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

O presente estudo foi elaborado em uma empresa do ramo de software de Criciúma – SC. Utilizou-se o levantamento já realizado com todos os cargos da organização, a fim de mapear as competências mais requeridas nos referidos cargos.

Tal mapeamento estabeleceu 10 competências principais da organização, conforme segue:

### **Quadro 2 – As 10 principais competências exigidas pela organização pesquisada**

<b>Autodesenvolvimento</b>	Demonstra interesse no autodesenvolvimento e na busca do aperfeiçoamento pessoal e profissional, participa de treinamentos, cursos, reuniões e outros.
<b>Comunicação</b>	Habilidade de expor ideias de maneira clara e objetiva. Sabe ouvir e argumentar com coerência e de forma adequada, com superiores, pares e equipe.
<b>Conhecimento</b>	Conhece e domina as atividades de sua responsabilidade de acordo com sua função.
<b>Criatividade</b>	Capacidade para apresentar sugestões inovadoras e viáveis, visando melhoria na qualidade dos processos, métodos e produtos.
<b>Disciplina</b>	Disciplina nos horários conforme os

	procedimentos da empresa, pontualidade e assiduidade ao trabalho e em reuniões.
<b>Iniciativa</b>	Capacidade para atuar de forma pró ativa e arrojada diante de situações adversas.
<b>Qualidade de trabalho/produktividade</b>	Realiza seu trabalho de forma eficiente e eficaz, se dedica na execução das tarefas realizadas e na entrega dos prazos acordados. Planeja suas ações buscando evitar erros e retrabalho.
<b>Relacionamento interpessoal</b>	Facilidade no relacionamento interpessoal, dotado de diplomacia, cordialidade, acessibilidade e ética ao estabelecer contato com os colegas de trabalho e/ou clientes.
<b>Responsabilidade</b>	Confiança, dedicação e seriedade que inspira no exercício de suas funções, consciência de seus deveres e das suas responsabilidades.
<b>Trabalho em equipe</b>	Disposição para cooperação com os demais colegas, participa, se integra, troca ideias, envolve-se nas atividades com a equipe.

Fonte: autora (2014).

A partir desses dados, iniciou-se a pesquisa para elaboração do roteiro de entrevista comportamental. Foram reproduzidas as sugestões do livro de Rabaglio (2005), “Seleção por Competências”, além de alguns materiais virtuais como artigos científicos.

Durante a construção do referido roteiro, duas competências não foram contempladas: “Conhecimento e

Qualidade de trabalho/produktividade”. No que se refere ao item “Conhecimento”, verificamos que torna-se mais relevante a análise de tal competência pelo gestor solicitante da vaga, que participa ativamente das entrevistas de seleção de talentos. Já a competência “Qualidade de trabalho/produktividade” será avaliada através de outra ferramenta utilizada pela organização, o teste “Palográfico”, que além de auxiliar na identificação dos traços de personalidade em sua análise qualitativa, nos auxilia na mensuração da produtividade e qualidade do trabalho do indivíduo.

As demais competências foram contempladas no roteiro a seguir, que nos traz duas ou três questões relacionadas aos pontos a serem investigados:

**Quadro 3 - Roteiro de Entrevista Comportamental com foco em Competências**

<p>Autodesenvolvimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O que você costuma fazer para manter-se atualizado?</li> <li>- Comente sobre o último livro que você leu.</li> </ul>
<p>Comunicação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conte-me sobre uma situação em que uma comunicação ou informação sua foi compreendida de forma errada, gerando consequências desagradáveis. O que você fez?</li> <li>- Descreva-me a comunicação mais difícil que você já fez e qual a estratégia utilizada.</li> <li>- Conte-me uma situação em que</li> </ul>

	<p>you forgot to pass the front of an important information. How did you solve it?</p>
Conhecimento	-
Criatividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tell me about a situation that you had that was unexpected that you had to administer in your function and how you got out.</li> <li>- Tell me about a big problem that helped to solve, in which your ideas were well used and valued.</li> <li>- What are the ideas or suggestions more productive that you had in your area of action?</li> </ul>
Disciplina (pontualidade/assiduidade)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tell me about a situation in which you have been penalized for violating some rule.</li> <li>- Describe some situation in which some rule or policy prevented you from providing good service to clients.</li> </ul>
Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Describe to me a situation in which you assumed responsibility for a task that was not part of your duties and for what?</li> <li>- Tell me about changes that you implemented in your routines.</li> <li>- Tell me about some change</li> </ul>

	que você planejou implementar mas não obteve a permissão da chefia.
Qualidade de trabalho/produtividade	-
Relacionamento interpessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conte-me uma situação em que você teve uma grande incompatibilidade com sua chefia ou com pares, e como solucionou essa situação.</li> <li>- Descreva-me uma situação em que você “bateu de frente” com sua liderança.</li> <li>- Fale-me sobre uma situação na qual sua participação foi importante para solucionar um problema de relacionamento entre participantes da equipe.</li> </ul>
Responsabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dê exemplo de uma situação que você tenha assumido a responsabilidade, como se você fosse o dono do negócio. Conte como foi.</li> <li>- Relate alguma situação em que o excesso de trabalho tenha trazido consequências negativas para sua vida pessoal.</li> </ul>
Trabalho em equipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qual a maior contribuição que você ofereceu para sua equipe?</li> <li>- Você tem costume de se reunir com grupos para trabalhar ou estudar? Qual foi a última vez que</li> </ul>

	<p>se encontrou com um grupo? Como você reage quando percebe que alguém está fora do ritmo do grupo?</p> <p>- Conte-me sobre uma reunião com a sua equipe que tenha sido significativa para você.</p>
--	---

Fonte: autora (2014).

O referido roteiro foi aplicado em dois momentos, sendo primeiramente com um candidato interno (colaborador da empresa há dois anos) que estava participando de um processo de recrutamento e seleção interna. Por tratar-se de colaborador da empresa, o momento dos questionamentos voltados às experiências profissionais dos currículos e conhecimentos técnicos torna-se pouco relevante, portanto, foi possível manter o foco nas perguntas comportamentais por competências. Desse modo, o questionário foi utilizado em sua grande maioria, sendo que o candidato mostrou agilidade para elaborar suas respostas, que se mostraram precisas e voltadas a situações de seu passado nas empresas anteriores e na organização atual.

O outro candidato analisado caracterizou-se como externo a organização e com perfil comportamental introvertido. Iniciamos a entrevista com questionamentos voltados às experiências profissionais do candidato, visando realizar um comparativo das suas falas com as informações contidas no currículo, além de verificar o seu nível de conhecimento técnico. Ao iniciarmos as perguntas comportamentais com foco em competências, foi possível perceber que o profissional precisou ampliar suas falas que anteriormente estavam sendo empregadas

de forma extremamente objetiva.

Respeitando o tempo limite recomendável para entrevistas de seleção, foi possível utilizar a maior parte das questões com o candidato interno, visto que não foi necessário aprofundar o questionamento de suas experiências anteriores, nem realizar investigações acerca do conhecimento técnico do mesmo.

Quanto ao candidato externo, devido ao tempo reduzido para as perguntas comportamentais, efetuamos a escolha de questões mais voltadas a quatro principais competências para o cargo em questão.

Em linhas gerais, foi possível perceber que ao solicitarmos aos candidatos para nos repassarem situações de seu passado, os mesmos precisaram despende maior energia para formular as respostas, que não poderiam ser tão objetivas comparando-se com as suas respostas as perguntas que não possuíam foco em competências.

Desse modo, como a maior parte do público alvo da organização apresenta perfil técnico e introvertido, percebemos que a utilização do referido roteiro mostra-se extremamente essencial para atuar como ferramenta auxiliar nos processos de recrutamento e seleção de talentos.

Atualmente utilizamos nos processos de recrutamento e seleção algumas ferramentas como a avaliação psicológica, composta por três testes que avaliam os traços de personalidade, atenção concentrada e raciocínio lógico. Também temos as avaliações e entrevistas técnicas devidamente elaboradas e

aplicadas pelos gestores responsáveis pelas vagas. De acordo com a vaga em aberto, realizamos ainda uma dinâmica de grupo, visando analisar o comportamento dos candidatos durante o convívio com outros indivíduos.

Percebemos que a metodologia da entrevista comportamental com foco em competências apresenta como pontos fortes a clareza na análise de perfis comportamentais e maior facilidade para avaliar os candidatos com imparcialidade, justiça e ética. Sendo assim, poderá se tornar uma grande aliada as demais ferramentas já utilizadas pela organização para obter maior assertividade nos processos de seleção de talentos.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No presente trabalho foram abordados os aspectos relevantes da seleção de pessoas com foco em competências, visando identificar a real assertividade desse processo.

Diante do cenário de competências estabelecidas pela organização, temos o desafio de atrair e selecionar colaboradores que estejam alinhados as estratégias e competências organizacionais. Portanto, estamos propondo a implantação da seleção por competências, que terá como ferramenta inicial o roteiro de entrevista comportamental por competências.

Durante a busca e elaboração das perguntas para o roteiro de entrevista, foi possível verificar que duas competências não poderão ser contempladas através do referido questionário:

conhecimento e qualidade do trabalho/produktividade. Em relação ao conhecimento, entendemos que a referida competência será melhor avaliada na prova técnica ou entrevista técnica para o cargo, visto que as mesmas são elaboradas e analisadas pelos gestores responsáveis das vagas. Já em relação a qualidade e produtividade do trabalho, podemos utilizar um teste psicológico específico já aplicado em todos os cargos da organização.

Vale ressaltar que os demais instrumentos utilizados pela organização, como a Avaliação Psicológica, Dinâmica de Grupo e Avaliações Técnicas continuarão a ser utilizados, sendo que o roteiro de perguntas comportamentais com foco em competências irá atuar como ferramenta auxiliar, visando uma análise mais completa do perfil dos indivíduos.

Com o referido estudo e criação do roteiro de entrevista comportamental, esperamos iniciar a implantação da seleção por competências nessa organização, que atualmente utiliza apenas um questionário de perguntas abertas e fechadas. Espera-se ainda que auxilie na melhoria do desempenho dos gestores enquanto selecionadores, visto que os mesmos participam ativamente do processo de recrutamento e seleção e em muitos casos não receberam treinamentos adequados para realizar essa atribuição.

Sabemos que ao lidar com pessoas é necessário atuar com ética e responsabilidade, com a consciência de que todos os indivíduos possuem as suas competências e singularidades e cabe a nós como recrutadores tentar colocar a pessoa certa no lugar certo e no momento certo.

Deste modo, vale ressaltar que acima de tudo, em qualquer processo de seleção de talentos torna-se indispensável o respeito ao ser humano, compreendendo as diferenças entre os mesmos, sem colocá-lo em situações constrangedoras, visto que cada um possui a sua singularidade, com virtudes e imperfeições.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Walnice. **Captação e Seleção de Talentos Repensando a Teoria e a Prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

ANTUNES, D. S; REIS, C. P; ALVES, Edna B. S. Benefícios e dificuldades encontradas no processo de seleção de pessoas: uma análise do modelo de seleção por competências sob a ótica dos profissionais de gestão de pessoas. **Gestão & Regionalidade** - Vol. 27 - Nº 80 - mai-ago/2011.

CARBONE, Pedro Paulo. BRANDÃO, Hugo Pena. LEITE, João Batista Diniz. VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio do Janeiro: FGV, 2005.

EBOLI, Marisa. **O Desenvolvimento das Pessoas e a Educação Corporativa**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). *As pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002.

FAISSAL, Reinaldo. PASSOS, Antônio Eugênio Mariani. MENDONÇA, Márcia da C. Furtado de. ALMEIDA, Walnice Maria da Costa de. **Atração e seleção de pessoas**. Rio do

Janeiro: FGV, 2005.

FAISSAL, R. et al. **Atração e seleção de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

FLEURY, A; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competência**. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995.

MINAYO, M.C. de S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. São Paulo: Educator, 2001.

RESENDE, Enio. **O livro das competências**. São Paulo: Qualimark, 2000.

RODRIGUES, A. T.P; ALVES, J. P. M. **Recrutamento, seleção e integração**. Instituto superior de Engenharia de Coimbra- Jun/2007.



# PREVENÇÃO DA OBESIDADE INFANTIL NA PRÉ-ESCOLA: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DE EDUCADORES FÍSICOS

Mário de Souza Alixandre<sup>1</sup>  
Daniela Chagas Pacheco<sup>2</sup>

## Resumo

*A obesidade é uma doença crônica considerada um grave problema de saúde pública, que atinge elevadas proporções entre a população infantil, podendo ser definida pelo aumento da gordura corporal. Sedentarismo e alimentação inadequada são alguns dos responsáveis pelo aumento na incidência da obesidade infantil. Assim, seu tratamento e prevenção na pré-escola tornam-se prioritários. Esse trabalho tem como objetivo conhecer a percepção de educadores físicos sobre prevenção da obesidade infantil na pré-escola. Em relação à metodologia, trata-se de um artigo de pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa exploratória, cuja literatura foi coletada principalmente da busca sistemática de artigos em bases de dados eletrônicas e complementada com livros. Para a coleta de*

---

<sup>1</sup> Cursando Especialização em Educação Física Escolar (IPG-ESUCRI).  
E-mail: marinhotcc@hotmail.com

<sup>2</sup> Mestranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); Especialista em Psicopedagogia Clínica e Institucional (IPG-ESUCRI), Supervisão, Orientação e Gestão Escolar (IPG-ESUCRI); Graduação em Pedagogia pela Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC).  
E-mail: daniela@criciuma.sc.gov.br

*informações foram realizadas entrevistas semiestruturadas com três profissionais de Educação Física. Como instrumento da coleta de dados adotou-se o questionário de Marins (2011), por se tratar de um roteiro de entrevista já validado, aplicado em tese de doutorado de contexto similar e que contribuiu para atender ao objetivo dessa pesquisa. Os resultados encontrados no presente estudo demonstram que a prática de atividade física é importante como fator de prevenção da obesidade infantil. Muitos tratamentos têm sido utilizados para a prevenção ou cura da obesidade, mas fica evidente que o mais efetivo e saudável, na maioria dos casos, é aquele que envolve exercícios físicos, alimentação balanceada e mudanças no estilo de vida da criança.*

**Palavras-chave:** Obesidade Infantil. Prevenção. Atividade Física.

## 1 INTRODUÇÃO

A obesidade é uma doença considerada a nova epidemia do século XXI. Ela é mais séria que a desnutrição, por isso deve ser tratada por especialistas multidisciplinares competentes. A obesidade infantil, por sua vez, é preocupante, visto que é necessário mudar hábitos alimentares das crianças e estimulá-las a ter uma vida ativa por meio das atividades físicas (DOMINGOS FILHO, 2000).

Embora muitos tratamentos sejam utilizados para a prevenção ou cura, não é correto ignorar os benefícios que a atividade física traz, favorecendo mudanças no estilo de vida

(DOMINGOS FILHO, 2000; SOARES; PETROSKI, 2003; MATSUDO, 2007).

Hoje em dia, mesmo com a globalização e modernismo que a sociedade vive, percebe-se que o sedentarismo e os distúrbios alimentares são os principais fatores que levam à obesidade infantil (FREITAS; COELHO; RIBEIRO, 2009; FERNANDES; PENHA; BRAGA, 2012). Houve uma alteração brusca no modo de viver na maioria das pessoas levando ao comodismo. Esse comodismo reflete em menos gasto energético; por outro lado, come-se mais devido a um aumento na aquisição de gêneros alimentícios (DOMINGOS FILHO, 2000; SOARES; PETROSKI, 2003; FERNANDES; PENHA; BRAGA, 2012).

O problema dessa pesquisa ficou definido assim: **Como a Educação Física pode ser trabalhada em escolas para que a mesma contribua na prevenção da obesidade infantil?**

Pesquisas relatam que a combinação de atividade física com uma alimentação saudável reduz significativamente a porcentagem de excesso de peso e contribui para a prevenção da obesidade infantil. Dessa forma, a mudança de hábitos comportamentais infantis tem permitido o controle do peso corporal (ABRANTES; LAMOUNIER; COLOSIMO, 2002; CARVALHO et al., 2011).

Esse estudo tem como objetivo conhecer a percepção de educadores físicos sobre a prevenção da obesidade infantil na pré-escola.

## **2 EMBASAMENTO TEÓRICO**

### **2.1 Obesidade infantil**

A obesidade pode ser definida como o acúmulo de tecido gorduroso, distribuído ao longo do corpo, causado por doenças genéticas, endócrinas, metabólicas ou por maus hábitos alimentares (SANTOS, 2003; MARINS, 2011). É uma doença psicossomática de caráter crônico, não transmissível, fator de risco para outras doenças consideradas fatais, comprometendo, assim, a saúde (LOPES; PRADO; COLOMBO, 2010).

A obesidade é uma doença complexa que desencadeia graves problemas sociais e psicológicos, podendo afetar todas as faixas etárias e grupos socioeconômicos (LOPES; PRADO; COLOMBO, 2010). Na infância, a partir de um ano de idade, as crianças já podem desenvolver casos de obesidade com tendência a se prolongar nos demais anos (SOARES; PETROSKI, 2003).

Segundo o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), considera-se criança, a pessoa que possuir até doze anos de idade incompletos. A distinção entre criança e adolescente se fundamenta somente no aspecto ligado a idade, não levando em consideração o psicológico e o social (BRASIL, 1990).

Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), a obesidade infantil é preocupante, pois tornou-se uma epidemia global (OMS, 2003). No Brasil, vem crescendo de maneira significativa devido à globalização e ao progresso do país,

interferindo na saúde e na qualidade de vida das crianças com possíveis repercussões na vida adulta (CARVALHO, 2009; SULZBACH; BOSCO, 2012). No entanto, dados brasileiros com relação à obesidade infantil ainda são limitados, e muitos autores estudam faixas etárias específicas, crianças ou adolescentes, isoladamente. Porém, os dados existentes demonstram que a obesidade infantil tornou-se um problema de saúde pública no país, principalmente entre as classes mais favorecidas (ABRANTES; LAMOUNIER; COLOSIMO, 2002; LOPES; PRADO; COLOMBO, 2010).

A Figura 1, revela o crescimento do problema de excesso de peso e obesidade. A obesidade infantil masculina, na faixa etária de 5 a 9 anos, saltou de 4,1% em 1989 para 16,6% em 2008-2009. Já a feminina, cresceu de 2,4% para 11,8% no mesmo período e idade (RODRIGUES, 2013).

**Figura 1 – Evolução da obesidade no Brasil**



Fonte: Rodrigues (2013).

Nos últimos anos vem ocorrendo mudanças na estrutura social e econômica da sociedade brasileira, com a urbanização, modernização e inovações científicas e tecnológicas, provocando, assim, alterações nos hábitos cotidianos das pessoas. Tais modificações têm influenciado as famílias e afetado o público infantil, o qual sofre com o sedentarismo e a má alimentação, aumentando, dessa forma, os casos de obesidade (FERNANDES; PENHA; BRAGA, 2012), conforme relatou-se nos dados mostrados anteriormente.

Uma das grandes dificuldades na abordagem da obesidade infantil é a falta de um instrumento capaz de servir como parâmetro diagnóstico. Na população adulta, o Índice de Massa Corporal (IMC) tem se mostrado muito útil, ao contrário do que acontece com crianças, gerando dúvidas e controvérsias (COLAÇO; SANTOS, 2009). Dessa forma, um estudo realizado por Viuniski (2001), criou uma tabela de valores, baseando-se no IMC, que leva em consideração, além do índice, sexo e idade da criança, conforme mostra o Quadro 5.

**Quadro 5 – IMC por idade e sexo da criança**

IDADE (anos)	Masculino (sobrepeso)	Feminino (sobrepeso)	Masculino (obesidade)	Feminino (obesidade)
2	18,4	18	20,1	20,1
3	17,9	17,6	19,6	19,4
4	17,6	17,3	19,3	19,1
5	17,4	17,1	19,3	19,2
6	17,6	17,3	19,8	19,7
7	17,9	17,8	20,6	20,5
8	18,4	18,3	21,6	21,6
9	19,1	19,1	22,8	22,8
10	19,8	19,9	24	24,1
11	20,6	20,7	25,1	25,4
12	21,2	21,7	26	26,7

Fonte: Viuniski (2001).

A obesidade classifica-se em exógena e endógena. A obesidade do tipo exógena, mais freqüente, origina-se do desequilíbrio entre a ingestão e o gasto calórico, podendo ser tratada com mudanças de hábitos alimentares e prática de atividade física. Na infância, é ocasionada por distúrbio nutricional – como desmame precoce, sobrepeso na família, alimentação excessiva, baixa condição socioeconômica, entre outros fatores – e sedentarismo. Já a do tipo endógena, está relacionada a problemas hormonais ou doenças endócrinas, devendo ser identificadas e tratadas (FREITAS; COELHO; RIBEIRO, 2009). Levando em consideração a porcentagem, mais de 95% das pessoas são obesas devido a problemas nutricionais – exógenos – e os 5% restantes são obesos endógenos (SOARES; PETROSKI, 2003).

Especificamente falando de crianças, o histórico familiar deve ser levado em conta. Uma criança de 5 anos obesa que possui os dois pais também obesos tem 90% de chances de ser um adulto obeso. Se a criança for magra, o índice fica em 75%. Agora se os pais e a criança forem magros, o percentual de chance dela tornar-se obesa na fase adulta é de apenas 8% (DOMINGOS FILHO, 2000). Dessa forma, verifica-se que o ambiente familiar influencia o desenvolvimento da obesidade na criança.

## **2.2 Atividade física na pré-escola**

Um dos fatores que mais têm contribuído para o aumento da incidência de obesidade é a falta de atividade física, como também o aumento da inatividade, ou seja, os avanços

tecnológicos tornaram o ambiente em que as crianças estão inseridas, um lugar propício a brincadeiras sedentárias, passando, assim, mais tempo em atividades de pouco gasto energético. Estudos mostram que a prevalência de obesidade aumenta em 2% para cada hora adicional de televisão, *videogames*, computadores e celulares (SOARES; PETROSKI, 2003; MARINS, 2011). Pesquisas demonstram também que a inatividade da família influencia a inatividade da criança. A atividade física dos pais ajuda na prática de exercícios dos seus filhos (PIMENTA; PALMA, 2001).

Somando-se a isso, a ingestão de uma dieta inadequada, com *fast-foods*, alimentos densos, ricos em gorduras, refrigerantes, alimentos industrializados, porções de alimentos ricos em açúcar com altos índices glicêmicos e aumento da porção das refeições são hábitos familiares que podem levar à obesidade infantil, já que a energia ingerida (consumo alimentar) e não gasta, normalmente acumula energia, sob a forma de gordura, levando à obesidade (MARINS, 2011; SANTOS; RABINOVICH, 2011).

A obesidade infantil traz problemas psicossociais como discriminação, dificuldade de relacionamento com os colegas, isolamento, afastamento das atividades sociais, diminuição da auto-estima, depressão, distúrbio da auto-imagem. Além dessas conseqüências negativas, pode trazer sérios problemas de saúde, como diabetes, hipertensão, cardiopatias, complicações ortopédicas, podendo acompanhar a criança pelo resto da vida (SOARES; PETROSKI, 2003; VILLARES; RIBEIRO; SILVA, 2003). Por isso, é preciso prevenir, diagnosticar e tratar a obesidade infantil, proporcionando, nessa faixa etária, hábitos alimentares saudáveis e atividade física. O papel da escola, do

educador físico, juntamente com os pais é imprescindível nesse processo (BORBA, 2006).

Os fatores fundamentais no tratamento da obesidade infantil são as modificações no comportamento e nos hábitos de vida tanto da criança quanto do grupo familiar, o qual deve encorajar seu filho a praticar atividade física dentro e fora da escola a fim de atingir o objetivo básico, que é manter o peso adequado de acordo com a sua estatura, preservando, assim, o crescimento e desenvolvimento normal da criança, reduzindo o índice de massa corporal (MATSUDO, 2007; FREITAS; COELHO; RIBEIRO, 2009; MARINS, 2011).

Estudos mostram que a atividade física combinada com dieta é mais efetiva que a dieta realizada sozinha para a redução e manutenção do peso. Dessa forma, deve-se promover mudanças na rotina diária da criança obesa estimulando a prática de atividade física escolar de acordo com a sua capacidade individual, como, caminhar, saltar, brincar, correr, nadar, bem como, exercícios de equilíbrio, respiratórios, força e resistência, posturais, conduzindo o esforço com intensidade eficaz, além de realizar refeições mais saudáveis e bem equilibradas (SOARES; PETROSKI, 2003; BORBA, 2006; MATSUDO, 2007).

#### **2.4 Prevenção da obesidade por meio da educação física escolar**

A atividade física é um importante elemento na prevenção, manutenção e perda de peso, devendo ser realizada constantemente a fim de criar condições de suportar o *stress*

causado pela obesidade como também reduzir as fadigas localizadas e o aumento da pressão arterial em esforços físicos de moderada intensidade. Essa adaptação fisiológica leva ao aumento do metabolismo basal. Dessa forma, o organismo torna-se menos econômico, gastando, assim, mais calorias em repouso. A Taxa Metabólica Basal pode ser definida como a energia despendida pelo corpo para manter a vida e as funções orgânicas normais (DOMINGOS FILHO, 2000; ROSE JUNIOR, 2011).

A prevenção da obesidade infantil deve começar desde muito cedo. O fator mais importante no desenvolvimento da obesidade é o estilo de vida, pois crianças que não fazem atividade física gastam menos energia e acumulam mais gordura corporal do que as crianças mais ativas (MELLO; LUFT; MEYER, 2004). Dessa forma, qualquer programa de redução de peso corporal deve incluir a atividade física, devidamente programada e supervisionada, para que não ocorra exagero de exercícios numa busca por resultados rápidos (VILLARES; RIBEIRO; SILVA, 2003; MARINS, 2011).

Os pais da criança são responsáveis pela manutenção do estilo de vida saudável, devendo servir de exemplo para seus filhos, impor limites e encorajá-los a ter uma alimentação balanceada, com horários e lugares certos para se alimentarem, e uma vida ativa, com atividades físicas, que não incluam só exercícios, mas também mantenha hábito não sedentário, com recreação, brincadeiras e jogos, o que implica em não passar grande parte do dia na frente do computador ou da televisão (SANTOS, 2003; SOARES; PETROSKI, 2003).

Segundo o Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil, as atividades realizadas nas instituições de educação infantil, como alimentação e atividades físicas, devem envolver parceria com os familiares. Quando ela existe, aumenta-se ainda mais a possibilidade de melhores resultados na mudança dos hábitos dos educandos (BRASIL, 1998; MARINS, 2011).

Não existe um consenso na literatura sobre qual intensidade de exercício ou atividade seria ideal na prevenção da obesidade infantil. Isso vai depender da conduta do professor de Educação Física, nunca pondo em risco o educando (DOMINGOS FILHO, 2000; VILLARES; RIBEIRO; SILVA, 2003). Mas, não se recomenda atividades de risco e de alto impacto, tais como, saltos com mudanças bruscas de direção que aumentem o risco de aparecimento de lesões devido a sobrecarga articular e condições climáticas que possam provocar desconforto, como, por exemplo, calor, pouca ventilação, roupas inadequadas para a realização da prática de atividade (SOARES; PETROSKI, 2003).

As aulas com o professor de Educação Física devem ter um papel que vai além das pistas, quadras, piscinas ou ginásios: o de conscientizar o educando sobre a importância da prática regular, e por toda a vida, de atividades físicas que não apenas previnam a obesidade, como também lhe proporcionem saúde, prazer e bem-estar, motivação e autoconfiança (SANTOS; CARVALHO; G. JÚNIOR, 2007).

As atividades lúdicas devem fazer parte da prevenção da obesidade infantil. É por meio delas que a criança consegue estimular, expressar, comunicar e transformar o seu aspecto

cognitivo, físico e emocional. A aplicação do lúdico em caráter de jogos, brinquedos, brincadeiras e divertimentos são extremamente importante e prazerosa fazendo com que a criança esteja envolvida com as fantasias e diversão. Quando são afastadas desse meio, ela torna-se triste, pois o lúdico faz parte da infância, permitindo que a criança seja criança e viva como criança (VILLARES; RIBEIRO; SILVA, 2003; BORBA, 2006; POETA, 2012).

Quando o educando passa a gostar de praticar atividade física, não a fazendo por obrigação, vendo que a mesma realmente proporciona benefícios e satisfação, os hábitos sedentários são trocados por hábitos ativos, aumentando a postura saudável pelo resto de sua vida (BORBA, 2006).

### **3 METODOLOGIA**

Esse trabalho foi realizado por meio de uma pesquisa bibliográfica com informações coletadas de forma sistemática em artigos científicos, obtidos a partir das bases de dados eletrônicas *Google Scholar*, *SciELO*, também Portal Capes, neste último agregou-se a busca por teses, complementando-se a pesquisa com outros artigos e livros, com temporalidade de 2000 a 2014. Na busca sistemática nas bases eletrônicas mencionadas pelos artigos foram utilizados os seguintes escritores: obesidade infantil, atividade física e prevenção.

A abordagem da pesquisa foi qualitativa possibilitando, dessa forma, conhecer a situação tal como é vivida e percebida pelos sujeitos (GODOY, 1995).

A coleta de informações foi realizada primeiramente por meio da pesquisa exploratória das fontes bibliográficas pesquisadas na área médica e de Educação Física, com a finalidade de permitir um maior conhecimento sobre o tema, pois nenhum estudo começa sem embasamento, podendo sempre se achar relatos sobre o assunto (GIL, 2008).

Em seguida, foi feita a separação da bibliografia encontrada em três tópicos para serem analisados, com o intuito de se escolher quais artigos seriam utilizados e quais descartados, conforme mostra o Quadro 1.

**Quadro 1 – Número de artigos por descritores encontrados nas bases eletrônicas consultadas**

<b>DESCRITORES</b>	<b>TOTAL DE ARTIGOS</b>	<b>DESCARTADOS</b>	<b>UTILIZADOS</b>
OBESIDADE INFANTIL PRÉ-ESCOLARES	22	07	15
ATIVIDADE FÍSICA	09	03	06
PREVENÇÃO, EDUCAÇÃO FÍSICA ESCOLAR	04	-	04
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>10</b>	<b>25</b>

Os Quadros 2, 3 e 4 mostram somente os artigos utilizados na pesquisa de acordo com cada tópico estabelecido anteriormente.

**Quadro 2 – Artigos utilizados: obesidade infantil pré-escolares**

<b>Título do Artigo</b>	<b>Autores</b>	<b>Periódico</b>	<b>Ano Publicação</b>	<b>Objetivo</b>
<b>1-Obesidade infantil: uma verdadeira epidemia</b>	Rodrigues, J. C.	Monografia Curso de (Licenciatura em Educação Física)	2013	Compreender, por meio de artigos, as causas da obesidade e como a Educação Física escolar pode ajudar na prevenção da obesidade infantil.
<b>2-Pontos de Corte de IMC Para Sobrepeso e Obesidade Em Crianças e Adolescentes.</b>	Viuniski, N	Revista da ABESO	2001	Desenvolver uma definição aceitável para sobrepeso e obesidade em crianças e adolescentes.
<b>3-Prevalência, fatores etiológicos e tratamento da obesidade infantil.</b>	Soares, L. D.; Petroski, E. L	Revista Brasileira de Cineantropometria & Desempenho Humano	2003	Investigar a prevalência da obesidade infantil, identificar os possíveis fatores etiológicos além de verificar quais as intervenções que se destacaram nesta última década como forma de diminuir e/ou prevenir a obesidade em crianças.
<b>4-Obesidade infantil e exercício</b>	Villares, S. M. F.; Ribeiro, M. M.; Silva, A. G	Revista da ABESO	2003	Identificar como a criança obesa tem um maior risco de tornar-se um adulto obeso.

<b>5-Situações Familiares na Obesidade Exógena Infantil do Filho Único</b>	Santos, L. R. C.; Rabinovich, E. P	Saúde Soc	2011	Aprofundar a compreensão da dinâmica familiar de filhos únicos obesos na infância.
6-O excesso de peso da família com obesidade infantil	Santos, A. M	Revista Virtual Textos & Contextos	2003	Verificar de que forma a família influencia no processo de adoecimento e tratamento da obesidade infantil.
<b>7-Obesidade infantil: Como podemos ser eficazes?</b>	Mello, E. D.; Luft, V. C.; Meyer, F	Jornal de Pediatria	2004	Revisar a abordagem terapêutica da obesidade infantil, bem como aspectos de seu diagnóstico e prevenção.
<b>8-Prevalência de Sobre- peso e obesidade em crianças e adolescentes das regiões Sudeste e Nordeste.</b>	Abrantes, M. M.; Lamounier, J. A.; Colosimo, E. A	Jornal de Pediatria	2002	Estudar a prevalência de sobrepeso e obesidade em crianças e adolescentes da região Sudeste e Nordeste.
<b>9-Obesidade infantil, a epidemia do século XXI.</b>	Carvalho, S. G.	Dissertação de mestrado (Integrado em Medicina)	2009	Identificação de novos fatores de risco.

<b>10-Obesidade infantil.</b>	Sulzbach, E. A. G.; Bosco, S. M. D	Revista destaques acadêmicos	2012	Alterações no estilo de vida.
<b>11-Análise comparativa de métodos de abordagem da obesidade Infantil.</b>	Carvalho, M. A. et al	Revista Port Saúde Pública	2011	Identificar e valorizar neste artigo os elementos essenciais da abordagem desta doença
<b>12-Obesidade infantil em crianças da rede pública de ensino: prevalência e conseqüências para flexibilidade, força explosiva e velocidade.</b>	Fernandes, M. M.; Penha, D. S. G.; Braga, F. A.	Revista. Educ. Fis/UEM	2012	Avaliar a prevalência do excesso de peso em um grupo de crianças de seis a dez anos da rede pública de ensino da cidade de Formiga – MG.
<b>13-Percepções, crenças e praticas de pais e educadores acerca de sobrepeso e obesidade em pré-escolares.</b>	Marins, S.S.	Tese de Doutorado	2011	Identificar, analisar percepções e crenças de pais e educadores de pré-escolares a cerca de sobrepeso e obesidade infantil.

<b>14-Fatores de risco associados à obesidade e sobrepeso em crianças em idade escolar.</b>	Lopes, P. C. S.; Prado, S. R. L. A.; Colombo, P.	Revista Brasileira de Enfermagem	2010	Analisar os fatores de risco associados à obesidade e sobrepeso em crianças de ambos os sexos em idade escolar.
<b>15-Obesidade infantil: influência de hábitos alimentares inadequados.</b>	Freitas, A. S. S.; Coelho, S. C.; Ribeiro, R. L.	Revista Saúde & Ambiente	2009	Realizar uma pesquisa sobre a influência dos hábitos alimentares na obesidade infantil, bem com o risco que esta pode causar na vida adulta.

### Quadro 3 – Artigos utilizados: atividade física

<b>Título do Artigo</b>	<b>Autores</b>	<b>Periódico</b>	<b>Ano Publicação</b>	<b>Objetivo</b>
<b>1-A importância da atividade física lúdica no tratamento da obesidade infantil</b>	Borba, P. C. S	Monografia	2006	Compreensão de como a atividade física lúdica pode auxiliar no tratamento da obesidade infantil.
<b>2-Perfil epidemiológico da obesidade em crianças: relação entre televisão, atividade física e obesidade.</b>	Pimenta, A. P. A.; Palma, A.	Revista Bras. Ciên. e Mov	2001	Investigar a prevalência da obesidade em crianças entre 10 a 11,9 anos, alunos da 4ª série do Ensino Fundamental do Colégio Pedro II, Unidade. Tijuca I, do turno da manhã.

<p><b>3-Intervenção inter-disciplinar, na composição corporal e em testes de aptidão física de crianças obesas.</b></p>	<p>Poeta, L. S. et al.</p>	<p>Revista Brasileira de Antropologia e Desempenho Humano</p>	<p>2012</p>	<p>Analisar os efeitos de um programa de Exercício físico baseado em atividades lúdicas e orientação nutricional na composição corporal e no desempenho em testes de aptidão física de crianças obesas.</p>
<p><b>4-Esporte e atividade física na infância e na adolescência.</b></p>	<p>Junior, D. R</p>	<p>Livro 2.ed</p>	<p>2011</p>	<p>A importância do esporte e atividade física na infância e na adolescência.</p>
<p><b>5-Obesidade e atividade física</b></p>	<p>Filho, L. A D</p>	<p>Livro</p>	<p>2000</p>	<p>_____</p>
<p><b>6-Atendimento ambulatorial individualizado versus programa de educação em grupo: qual oferece mais mudança de hábitos alimentares e de atividade física em crianças obesas?</b></p>	<p>Mello, E.D Luft, C.V; Meyer F.</p>	<p>Jornal de Pediatria</p>	<p>2004</p>	<p>Comparar duas estratégias de manejo da obesidade Infantil: atendimento ambulatorial (individual) e programa de educação (em grupo).</p>

**Quadro 4 – Artigos utilizados: prevenção da obesidade por meio da educação física escolar**

<b>Título do Artigo</b>	<b>Autores</b>	<b>Periódico</b>	<b>Ano Publicação</b>	<b>Objetivo</b>
<b>1-Papel da atividade física na prevenção e controle da obesidade infanto-juvenil.</b>	Colação, N. S.; Santos, S. L. C.	Artigo	2009	Afirmar o importante papel que a Prática de atividades físicas regulares tem na prevenção e controle da obesidade Infanto-juvenil.
<b>2-Obesidade infantil e uma proposta de Educação Física preventiva.</b>	Santos, A. L.; Carvalho, A. L.; Júnior, J. R. G	Artigo	2007	Prevenção, com início já na infância por meio de informação e incentivo para o consumo de dieta saudável e prática de atividades físicas, fornecidos pelos pais e educadores físicos na escola.
<b>3-Dieta, nutrição e prevenção de doenças crônicas não transmissíveis.</b>	OMS: Geneva	Artigo	2003	Prevenção de doenças crônicas não transmissíveis através da nutrição.
<b>4-Atividade física e obesidade: prevenção e tratamento</b>	Matsudo, S. M. M.; Matsudo, V. K. R	Livro	2007	Prevenção e tratamento

Para a coleta de informações foram realizadas entrevistas semiestruturadas (GIL, 2008) com três profissionais de Educação Física, todos habilitados e com especialização, com idades entre 25 e 31 anos, com pelo menos dois anos de atuação na área, sem distinção de sexo e que trabalham em escolas privada, municipal e estadual, localizadas na região sul de Santa Catarina.

Não foram entrevistados outros profissionais dessas escolas pelo fato deles não alinharem-se em relevância ao objetivo do presente estudo.

Como instrumento da coleta de dados adotou-se o roteiro de entrevista de Marins (2011) por se tratar de um roteiro de entrevista já validado, aplicado em tese de doutorado de contexto similar e que contribuiu para atender a questão dessa pesquisa. Foram excluídas 8 perguntas do roteiro proposto, pois elas não se aplicavam ao objetivo e ao público do estudo.

As entrevistas foram realizadas em janeiro de 2015 e os profissionais foram selecionados por critérios de acessibilidade e disposição em apresentar as informações necessárias à pesquisa, tratando-se, assim, de uma amostra não probabilística (VERGARA, 2007).

## **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

Participaram desse estudo três educadores com formação em Educação Física, dois do sexo feminino e um do sexo masculino com idades entre 25 e 31 anos, todos com

especialização além da graduação e atuam no mínimo à dois anos na Educação Pré-Escolar. Foram escolhidos um profissional da rede privada, um da municipal e outro da estadual de ensino. As entrevistas foram realizadas no mês de janeiro de 2015, gravadas e “degravadas” para sua análise, com o objetivo de levantar dados significativos e experiência na área.

Na seqüência, as respostas obtidas por meio das entrevistas foram analisadas e as idéias e informações relevantes ao caráter da pesquisa mencionadas pelos educadores físicos foram dispostas no texto com base na fundamentação teórica, contribuindo para abordar a introdução da atividade física escolar como prevenção da obesidade infantil.

A seguir são apresentadas as respostas dos educadores que serão intitulados como informante 1 (escola privada), informante 2 (escola municipal) e informante 3 (escola estadual). É importante ressaltar que os nomes não serão mencionados, considerando preceitos éticos da pesquisa e preservando o anonimato dos entrevistados. Os entrevistados receberam os esclarecimentos para participar do estudo e preencheram Termo de Consentimento Livre e Esclarecido conforme Resolução n 196, de 10 de outubro de 1996, segundo Conselho Nacional da Saúde (CNS).

Os resultados obtidos foram divididos e analisados em três categorias conforme busca sistemática: obesidade infantil, atividade física na pré-escola e prevenção da obesidade por meio da educação física escolar.

#### 4.1 Categoria: obesidade infantil

Os fatores fundamentais da obesidade infantil são as modificações no comportamento e nos hábitos de vida tanto da criança quanto do grupo familiar que vem mudando ao longo do tempo por diversos motivos, por isso os professores de Educação Física tem um papel fundamental na escola, de perceber, orientar, conversar sobre esse assunto e realizar atividade a fim de oportunizar e implantar hábitos saudáveis na vida dos estudantes.

*É uma situação que devemos pensar com mais cuidado. Os casos vêm aumentando a cada ano devido às condições que as crianças têm em casa (celular, videogame), sendo assim a alimentação acaba sendo a não saudável. Tenho casos em minha escola, mas sempre procuro conversar e orientar para que isso no futuro próximo não seja um trauma quando esse tornar-se adolescente. (INFORMANTE 1)*

*Sim a situação cada vez tende a aumentar devido a grande propaganda feita nos anúncios de televisão e internet já que a maioria das crianças passa maior tempo frente a esses instrumentos. Na escola existe um caso, apesar da conversa com os pais e o alerta, os mesmos não estão nem aí para a situação. Penso que um pouco é da irresponsabilidade dos pais que simplesmente dão a seus filhos alimentos industrializados, apenas para a criança não ficar incomodando os mesmos. (INFORMANTE 2)*

*Está aumentando e muito, no "corre-corre" dos pais as crianças acabam se prejudicando, pois muitas vezes eles não conseguem acompanhar "pelo menos algumas" refeições de seus filhos. Por isso deve haver um trabalho família e escola para a reeducação alimentar das crianças. (INFORMANTE 3)*

*Dar exemplos de prática de exercícios físicos regularmente, alimentação saudável desde quando seus filhos são pequenos, sendo assim criam hábitos. (INFORMANTE 1)*

*A prevenção deve começar em casa pelos pais, mas para que os mesmos tenham consciência do que fazer a prefeitura poderia disponibilizar algumas palestras nas escolas para os pais, havendo assim a conscientização. (INFORMANTE 2)*

*Podem promover palestras, os pais em casa conversar, praticar algum tipo de lazer que faça movimentos como: jogos, brincadeiras, entre outros, e desde pequenos mostrar alimentos que realmente são saudáveis. (INFORMANTE 3)*

Fica claro que devemos ter cuidado com os casos de obesidade infantil, pois a mesma vem aumentando nas escolas devido às más condições alimentares e a inatividade da criança e da família, pelo uso de aparelhos tecnológicos (celulares, videogames, computadores e outros) utilizados nas suas residências e falta de exercício físico.

## 4.2 Categoria: atividade física na pré-escola

Além da prática de atividade física escolar, são necessárias modificações no comportamento no dia a dia do educando, como fazer aulas extracurriculares para incentivar a prática de alguma modalidade esportiva ou simplesmente por lazer. Também é necessário um controle alimentar, pois só os exercícios isoladamente são insuficientes para prover perda significativa de peso.

*São feitos exercícios sim. Começam a ter atividades físicas a partir do Maternal I. (INFORMANTE 1)*

*Sim, fazem nas aulas de educação física e uma vez por semana temos um “aulão” de dança onde todos os alunos e professores participam juntos. (INFORMANTE 2)*

*Elas estão sempre se exercitando, pois brincam muito. Possuem 3 aulas de educação física semanalmente, onde são preparadas atividades de acordo com cada faixa etária. (INFORMANTE 3)*

*Meninos do 1º e 2º ano fazem futebol uma vez por semana na escola após a aula. Meninos do 3º ao 5º ano fazem futebol uma vez por semana na escola no contra turno escolar. Meninas fazem balé uma vez por semana na escola após a aula. Não são todos os alunos. (INFORMANTE 1)*

*Sim temos projetos na escola onde os alunos que se interessam em participar treinam futsal, capoeira, tênis de mesa e atletismo. Alguns*

*competem e até já trouxeram medalhas para escola. (INFORMANTE 2)*

*A DME do município dispõe de "escolinhas" de treinamento desportivo. Participam apenas quem gosta das modalidades. Como quem promove é a DME, não sabemos os horários corretamente. (INFORMANTE 3)*

Os educandos realizam aulas três vezes por semana na própria escola fazendo atividades desde o maternal I até os anos iniciais, sendo preparadas de acordo com cada faixa etária. A escola privada oferece aulas extracurriculares, oficinas de esporte e lazer uma vez por semana na própria instituição. A escola municipal oferece projetos para aqueles que tiverem interesse, destacando que alguns alunos já trouxeram medalhas para a escola. Já a escola estadual dispõe de “escolinhas”, porém são oferecidas pelo Departamento Municipal de Esporte (DME), participando delas os alunos que gostam da modalidade oferecida.

### **4.3 Categoria: prevenção da obesidade por meio da educação física escolar**

As aulas com o professor de Educação Física devem ter um papel que vai além das pistas, quadras, piscinas ou ginásios: o de conscientizar o educando sobre a importância da prática regular juntamente com hábitos alimentares saudáveis, que não apenas previnam a obesidade, como também lhe proporcionem saúde, prazer, bem-estar, motivação e autoconfiança.

*A criança faz lanche na cantina do colégio, ou trazem de casa. Fico sempre com a turma que fez Educação Física na aula anterior ao recreio. (INFORMANTE 1)*

*Na escola que trabalho os lanches vêm do centro de distribuição de alimentos da prefeitura, as refeições são feitas no refeitório da escola. Apenas na sexta feira as crianças são liberadas a trazer lanche de casa, no entanto, acabam vindo com chips, biscoitos recheados, refrigerantes. Ao entrar na escola fui contra isso. Sim permaneço com eles até terminarem seu lanche e também almoço com eles. (INFORMANTE 2)*

*Existe um lugar próprio para as refeições (refeitório). Não permaneço com eles. (INFORMANTE 3)*

*Quem prepara é o pessoal da cantina mesmo, seguido de uma nutricionista. São preparados: sucos, assados, gelatina, geladinho, chocolate, bolos. (INFORMANTE 1)*

*As refeições vêm do centro de distribuição de alimentos da prefeitura. Apenas o feijão é cozido na escola, os lanches algumas vezes são pão com manteiga, maçã, bananas, suco de maracujá entre outros. Já no almoço: macarrão, arroz, feijão, carne ensopada, frango desfiado polenta, arroz com leite, ministra, e saladas entre outros. Cada dia um tipo de alimento diferente. (INFORMANTE 2)*

*Primeiro proibir de vez a entrada de doces e alimentos não saudáveis na escola, conscientizar as crianças e os pais, e também promover com as crianças construções de*

*hortas nas escolas mostrando assim a importância de uma boa alimentação. (INFORMANTE 2)*

*Fazer cartazes de pirâmide alimentar e colocá-los na escola, promover palestras com nutricionista, fazer pesquisas, promover piqueniques com alimentos saudáveis, mostrar como a atividade física pode ser importante, através de brincadeiras, gincanas, etc. Com isso criam hábitos saudáveis. (INFORMANTE 3)*

*Conversando com eles sobre a importância de ter uma vida saudável desde criança, fazendo com isso que tenham uma adolescência “normal” e uma fase adulta ótima de saúde. Sabemos que a maioria das crianças “gordinhas” sofre com isso, fica mais reservada e não tem muitos amigos. Assim sendo não sai muito de casa e não praticam esportes. Único meio de sentir-se bem é comendo, nada de comida saudável. (INFORMANTE 1)*

*Promovo passeio a sítios onde produzem alimentos saudáveis como frutas e verduras, hortos florestais, vídeos expositivos, dinâmicas, palestras e sempre que possível fazemos o dia da salada de frutas onde todas as crianças trazem uma fruta de sua preferência e juntos produzimos salada de frutas. (INFORMANTE 2)*

Dois dos educadores físicos entrevistados permanecem na cantina ou refeitório com os alunos durante a refeição e um faz seus lanches em outro ambiente. Os alimentos são preparados na cantina, refeitório e um terceirizado, sendo todos vistoriados e analisados por um nutricionista.

São implantados nas aulas de Educação Física diversos eventos, tais como, elaboração de cartazes falando sobre pirâmide alimentar, passeios, cultivo de alimentos em hortas, palestras, para que haja consciência e hábitos saudáveis, tanto na nutrição quanto na prática de atividades recreativas visando futuras mudanças no comportamento e na disciplina do aprendiz, tornando-o um adulto consciente.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conclui-se que a obesidade infantil vem crescendo no Brasil nos últimos anos, devido à melhora das condições socioeconômicas decorrentes do avanço do país levando ao sedentarismo, hábitos alimentares incorretos e falta de atividade física.

Foi evidenciado na pesquisa que dados brasileiros com relação à obesidade infantil ainda são escassos, fragmentados, divididos em faixas etárias específicas e muitas vezes com amostras não representativas.

A pesquisa relatou também por meio dos trabalhos bibliográficos coletados que a prática de atividade física é importante como fator de prevenção da obesidade, pois proporciona à criança gasto calórico, protege contra ganho excessivo de peso, promove a socialização, a conscientização e a qualidade de vida.

Muitos tratamentos têm sido utilizados para a prevenção ou cura da obesidade, mas fica evidente que o mais efetivo e saudável, na maioria dos casos, é aquele que envolve exercícios físicos, alimentação balanceada e mudanças no estilo de vida da criança.

Os professores de Educação Física entrevistados mostraram-se preocupados com o aumento do índice de obesidade infantil na escola, atribuindo a causa aos alimentos industrializados e ao fato dos educandos passarem maior tempo em frente ao computador, celulares, *videogames*, entre outras tecnologias que acabam proporcionando a inatividade do mesmo.

Os educadores físicos estão agindo de forma correta, incentivando a prática de atividade física dentro e fora do âmbito escolar, mas a maior queixa desses profissionais é a relação entre escola e pais, pois se houvesse maior contribuição e participação deles na vida escolar dos seus filhos, provavelmente o índice de obesidade infantil diminuiria.

## REFERÊNCIAS

- ABRANTES, M. M.; LAMOUNIER, J. A.; COLOSIMO, E. A. **Prevalência de sobrepeso e obesidade em crianças e adolescentes das regiões Sudeste e Nordeste.** *Jornal de Pediatria*, v. 78, n. 4, p. 335-340, 2002.
- BORBA, P. C. S. **A importância da atividade física lúdica no tratamento da obesidade infantil.** 2006.

BRASIL. Lei 8.069, de 13 de Julho de 1990. **Estatuto da Criança e do Adolescente**. Brasília: Ministério da Justiça, 1990.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação e do Desporto. Secretaria de Educação Fundamental. **Referencial curricular nacional para a educação infantil**. Brasília, v.3, 1998.

CARVALHO, S. G. **Obesidade infantil, a epidemia do século XXI** – revisão da literatura sobre estratégias de prevenção. 2009. 23 f. Dissertação (Mestrado Integrado em Medicina) - Universidade Do Porto, Instituto De Ciências Biomédicas Abel Salazar, Portugal. 2009.

CARVALHO, M. A. et al. **Análise comparativa de métodos de abordagem da obesidade Infantil**. Rev Port Saúde Pública, p. 148-156, 2011.

COLAÇO, N. S.; SANTOS, S. L. C. **Papel da atividade física na prevenção e controle da obesidade infanto-juvenil**. Superintendência de Desenvolvimento Educacional. Secretaria da Educação do Paraná. Paraná, 2009.

FERNANDES, M. M.; PENHA, D. S. G.; BRAGA, F. A. **Obesidade infantil em crianças da rede pública de ensino: prevalência e conseqüências para flexibilidade, força explosiva e velocidade**. Rev. Educ. Fis/UEM, v. 23, n. 4, p. 629-634, 4. trim. 2012.

DOMINGOS FILHO, L. A. **Obesidade e atividade física**. Jundiaí: Fontoura, 2000.

FREITAS, A. S. S.; COELHO, S. C.; RIBEIRO, R. L.  
**Obesidade infantil:** influência de hábitos alimentares inadequados. Saúde & Ambiente em Revista, Duque de Caxias, v. 4, n. 2, p. 9-14, jul-dez 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa:** tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun, 1995.

ROSE JUNIOR, D. **Esporte e atividade física na infância e na adolescência.** 2. ed. Porto Alegre: Cultrix, 2011.

LOPES, P. C. S.; PRADO, S. R. L. A.; COLOMBO, P. **Fatores de risco associados à obesidade e sobrepeso em crianças em idade escolar.** Revista Brasileira de Enfermagem, p. 73-78, 2010.

MARINS, S. S. **Percepções, crenças e práticas de pais educadores acerca de sobrepeso e obesidade em pré-escolares.** 2011. 259 f. Tese (Doutorado Em Enfermagem) - Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

MATSUDO, S. M. M.; MATSUDO, V. K. R. **Atividade física e obesidade:** prevenção e tratamento. São Paulo: Atheneu, 2007.

MELLO, E. D.; LUFT, V. C.; MEYER, F. **Obesidade infantil:** como podemos ser eficazes? Jornal de Pediatria, v. 80, n. 3, p. 173-182, 2004.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** ed. 8. São Paulo: Hucitec, 2004.

OMS. Organização Mundial da Saúde. **Dieta, nutrição e prevenção de doenças crônicas não-transmissíveis.** OMS: Geneva, 2003.

\_\_\_\_\_. **Atendimento ambulatorial individualizado versus programa de educação em grupo: qual oferece mais mudança de hábitos alimentares e de atividade física em crianças obesas?** *Jornal de Pediatria*, v. 80, n. 6, p. 468-474, 2004.

PIMENTA, A. P. A. A.; PALMA, A. **Perfil epidemiológico da obesidade em crianças: relação entre televisão, atividade física e obesidade.** *Rev. Bras. Ciên. e Mov. Brasília*, v. 9, n. 4, p. 19-24, out 2001.

POETA, L. S. et al. **Intervenção interdisciplinar na composição corporal e em testes de aptidão física de crianças obesas.** *Ver. Bras. Cineantropom Desempenho Hum.* p. 134-143, 2012.

RODRIGUES, J. C. **Obesidade infantil: uma verdadeira epidemia.** 2013. 17 f. Monografia (Curso de Licenciatura em Educação Física) – Faculdade de Ciências da Educação e Saúde, FACES, Brasília. 2013.

SANTOS, A. M. **O excesso de peso da família com obesidade infantil.** *Revista Virtual Textos & Contextos*, ano 2, n. 2, dez. 2003.

SANTOS, A. L.; CARVALHO, A. L.; JÚNIOR, J. R. G. **Obesidade infantil e uma proposta de Educação Física preventiva.** Motriz, Rio Claro, v. 13, n. 3, p. 203-213, jul-set 2007.

SANTOS, L. R. C.; RABINOVICH, E. P. **Situações Familiares na Obesidade Exógena Infantil do Filho Único.** Saúde Soc. São Paulo, v. 20, n. 2, p.507-521, 2011.

SOARES, L. D.; PETROSKI, E. L. **Prevalência, fatores etiológicos e tratamento da obesidade infantil.** Revista Brasileira de Cineantropometria & Desempenho Humano, v. 5, n. 1, p. 63-74, 2003.

SULZBACH, E. A. G.; BOSCO, S. M. D. **Obesidade infantil - uma revisão bibliográfica.** Revista destaques acadêmicos, v. 4, n. 3, p. 113-127, 2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VILLARES, S. M. F.; RIBEIRO, M. M.; SILVA, A. G. **Obesidade infantil e exercício.** Revista da ABESO, v. 13, ano 4, abr 2003.

VIUNISKI, N. **Pontos de Corte de IMC Para Sobrepeso e Obesidade Em Crianças e Adolescentes.** Revista da ABESO, n. 3, ano 2, ago 2001.

## APÊNDICE

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (EDUCADORES)

Resolução n 196, de 10 de outubro de 1996, segundo Conselho Nacional da Saúde (CNS)

**Título do estudo: PREVENÇÃO DA OBESIDADE INFANTIL NA PRÉ-ESCOLA: um estudo sobre a percepção de educadores físicos**

**Pesquisador responsável: Mário de Souza Alixandre**

Sou estudante de Pós-Graduação – Especialização em educação física escolar do IPG - Esucrí de Criciúma – SC. Estou desenvolvendo um estudo que tem por objetivo conhecer a percepção de educadores físicos sobre a prevenção da obesidade infantil na pré-escola.

Para a realização desta pesquisa estou entrevistando três professores da área de Educação Física, um da rede pública de ensino, um estadual e outro da rede privada. Assim, gostaria de contar com a sua participação nas entrevistas, o que possibilitará dar seqüência ao desenvolvimento desta investigação.

Gostaria ainda de informar que a entrevista não oferece riscos, porém, você poderá optar por não continuar a qualquer momento, sem prejuízos.

Com seu aceite em participar do estudo, a entrevista será feita por meio do questionário abaixo onde as respostas deverão ser escritas. Não será divulgado o seu nome ou qualquer outro dado que possa fazer sua identificação ou da Instituição que

você trabalhe. Qualquer dúvida em relação ao estudo estou a disposição para orientá-lo (a).

Para participar peço que preencha e assine a declaração a seguir:

Declaro que estou participando livre e espontaneamente desta pesquisa, que recebi todas as informações e esclarecimentos necessários, portanto, aceito participar deste estudo.

Nome completo: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Documento RG: \_\_\_\_\_

Agradeço sua participação e me coloco a disposição caso precise de maiores esclarecimentos a qualquer tempo sobre a pesquisa, podendo entrar em contato com:

**Pesquisador:** Mário de Souza Alixandre

**Telefone:** (48)9628-2762

**E-mail:** [marinhotcc@hotmail.com](mailto:marinhotcc@hotmail.com)

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup> Daniela Chagas Pacheco

**Telefone:** (48)9929-5093

**E-mail:** [daniela@criciuma.sc.gov.br](mailto:daniela@criciuma.sc.gov.br)

## PERFIL DO RESPONDENTE

Nome: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Há quanto está formado: \_\_\_\_\_ Tempo de serviço \_\_\_\_\_  
Possui especialização: ( ) Sim ( ) Não

## **ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM EDUCADORES**

1- O que você pensa sobre a situação de crianças com excesso de peso? Você acha que esta situação está aumentando, diminuindo ou está igual? E em sua escola?

2- Onde a criança costuma fazer refeições e os lanches quando está na escola? Você permanece com as crianças durante as refeições, come com elas, ou não?

3- Quem prepara os lanches/refeições para a criança na escola? Quais os tipos de lanches e refeições preparadas? Exemplos?

4- A criança faz exercícios na pré-escola? Quais? Quantas vezes por semana?

5- As crianças fazem aulas extra-curriculares para exercitarem-se (futebol, judô, balé, natação) nesta escola? Todas as crianças? Quantas vezes por semana e quanto tempo?

6- O que você acha que a família e a cidade poderiam fazer para promover hábitos saudáveis e prevenir o excesso de peso em crianças?

7- Em sua opinião, o que os professores, diretores e escola poderiam fazer para promover hábitos saudáveis e prevenir excesso de peso em crianças?

8- O que você tem feito para promover hábitos saudáveis e prevenir o excesso de peso em seus alunos?

# COACHING E DESENVOLVIMENTO DE EMPREENDEDORES: UM ESTUDO SOBRE A IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E CAPACIDADE ATRAVÉS DA FERRAMENTA SWOT PESSOAL

**Rosane Glislere Dimer<sup>1</sup>**  
**Daniela Chagas Pacheco<sup>2</sup>**

## **Resumo**

*O empreendedorismo é uma importante ferramenta para o desenvolvimento, posicionamento no mercado e na sociedade. O empreendedor, através de suas capacidades e competências é o responsável por transformar a realidade que o cerca. O presente artigo tem como objetivo identificar as características empreendedoras através do coaching. Foi realizado um estudo de caso que iniciou pela pesquisa bibliográfica e seguidamente adotou-se como instrumento de coleta de dados e análise a entrevista semi-estruturada por intermédio da ferramenta Swot pessoal com um empreendedor. Como resultados foram identificados forças e fraquezas, também oportunidades e ameaças, bem como identificadas as características*

---

<sup>1</sup> Bacharel em Psicologia, pós graduanda em Gestão Estratégica Empresarial na IPG-ESUCRI (Instituto de Pós-Graduação da Escola Superior de Criciúma).

<sup>2</sup> Mestranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Especialista em Psicopedagogia Clínica e Institucional e em Supervisão, Orientação e Gestão Escolar, Professora em cursos de Pós-Graduação IPG-Esucrí.

*empreendedoras, ou seja, competências e capacidades. Com a análise da literatura e do resultado da técnica confrontados, foi possível identificar características empreendedoras através da metodologia do coaching, que contribuem para o desenvolvimento pessoal e profissional do entrevistado.*

**Palavras-chave:** Coaching. Empreendedorismo. Análise SWOT.

## **1 INTRODUÇÃO**

O cenário mundial vivencia na atualidade mudanças decorrentes da transformação da Sociedade Industrial em Sociedade do Conhecimento, e do avanço tecnológico que afeta as organizações, os padrões de relacionamento, comportamentos e geram necessidades, concorrência, consumidores mais exigentes, mercados mais dinâmicos e criativos.

Neste contexto, o empreendedorismo passa a ser essencial e os empreendedores os principais responsáveis pela busca de novos negócios, soluções, geração de ideias e diferencial, ou seja, para contribuir com o desenvolvimento socioeconômico, merecendo estudos para evolução e fortalecimento teórico.

O coaching aparece como uma estratégia de desenvolvimento das capacidades empreendedoras, através de suas técnicas. Conforme Matta e Victoria (2014, p. 79.) “Coaching é uma metodologia que gera conversações eficazes, identificação e reformulação de valores, metas e

busca de soluções eficazes e transformadoras”.

Empreendedorismo e coaching são temas normalmente estudados de forma dissociada. Empreender é sinônimo de realização, desafios e barreiras a serem superadas, enquanto o processo de coaching diz respeito ao uso de técnicas que por intermédio de um *coach* direcionam o cliente aos resultados esperados.

Este estudo tem como objetivo identificar características empreendedoras através do coaching por intermédio da técnica Swot pessoal.

A pesquisa tem caráter bibliográfico e empírico, se caracteriza como de natureza aplicada, abordagem qualitativa. Aborda características empreendedoras identificadas a partir de entrevista semi-estruturada. De acordo com Gonçalves, De Sá, Prado, Nunes, Adriano, Esper e Lapolli (2012): “a utilização de casos práticos enriquece e fortalece a construção de bases teóricas tornando estas mais conectadas à realidade das organizações e da sociedade”.

## **2 EMBASAMENTO TEÓRICO**

Esta sessão apresenta o referencial teórico que embasa o presente artigo.

## 2.1 Empreendedorismo

O termo francês *entrepreneur* representa a origem de todas as palavras relacionadas aos temas empreendedorismo e empreendedor. Na língua inglesa empreendedor é definido como alguém que se responsabiliza por algo, palavra que possui conotações de coragem e liderança (BOAVA; MACEDO, 2011). Em 1934 surgiu o termo *entrepreneurship* para qualificar a atividade de organizar, controlar, administrar, iniciar e dirigir empreendimentos e supor os riscos de uma empresa ou negócio (OED, 2010). Essa palavra foi traduzida para o português como empreendedorismo (BOAVA; MACEDO, 2011).

Empreendedorismo é o processo no qual se inicia e se desenvolve um negócio com a finalidade da criação de um empreendimento. Empreender está relacionado a utilização de recursos de forma eficaz, a inovação, assumir riscos calculados e a busca de novas oportunidades (FIALHO; MONTIBELLER; MACEDO; MITTIDERI, 2007).

O empreendedorismo surge como alavanca na geração de novos empregos, formando pessoas para o mercado de trabalho. “[...] tornando as pessoas cidadãos participativos, provocando mudanças interiores e habilitando-as a conhecerem suas próprias habilidades, antes ignoradas, capacitando-as a provocar mudanças no exterior, ou seja, no mundo”. (SCHMITZ; BERNARDES; SILVA; 2009. p. 49). Desta forma, empreender envolve desenvolver a sociedade como um todo, fazendo com que todos sofram crescimentos pessoais e profissionais.

A definição de Empreendedorismo tornou-se popular a partir de 1945 por intermédio de Schumpeter que qualificou o empreendedor como a principal pessoa do sistema econômico, capaz de inovar e realizar revolução nas estruturas econômicas, o que ele denominou “destruição criativa” (SCHUMPETER, 1997).

Empreendedorismo e empreendedor são termos que caminham juntos, dentre as quais alguns conceitos para empreendedor seguem destacadas no Quadro 1 a seguir:

**Quadro 1 – Fonte da pesquisa teórica**

CONCEITOS	AUTORES
Os empreendedores são pessoas que possuem características e atitudes que ressaltam o seu perfil. Agem de forma diferenciada em relação às demais pessoas do mundo dos negócios. Seu perfil permite antever obstáculos e buscar soluções às suas ações empreendedoras.	LAPOLLI; MELCHERT; SILVA, 2011
Os empreendedores são pessoas que tendem a dominar suas empresas e impor sua personalidade aos outros.	BIRLEI; MUZYKA, 2005

<p>É alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade. Pode ser chamado empreendedor aquele que gera valor positivo à coletividade.</p>	<p>DOLABELA, 2008</p>
<p>Um indivíduo que introduz na organização várias combinações de elementos, novos produtos ou processos, identifica novos mercados e desta maneira cria novos tipos de organizações.</p>	<p>SCHUMPETER, 1997</p>
<p>Um empreendedor é antes de tudo um sonhador, visionário, apaixonado que tem as competências necessárias para transformar esse sonho e/ou visão em realidade, fazendo grande diferença em sua região ou na sociedade como um todo.</p>	<p>SENA; COELHO; ANTONIOLLI, 2012</p>
<p>São possuidores de conhecimento e estão sempre dispostos a aprender e se manter atualizados, pois sabem que quanto maior o domínio sobre um ramo de negócios, maior é sua chance de êxito. O seu conhecimento pode ser adquirido através de</p>	<p>DORNELAS, 2008</p>

estudos, cursos, práticas ou até mesmo em conversas e trocando experiências em sua rede de contatos.	
--	--

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Desta forma, ser empreendedor é entender que algumas estratégias darão certas e outras não, é saber lidar com as frustrações e realizações, ficar atendo ao mercado para sempre ver além do momento. Empreendedores buscam, permanentemente, a melhoria continua para si e para suas empresas, criando diferenciais competitivos, em prol de seus objetivos e metas.

## **2.2 Características empreendedoras**

Para fins desse artigo capacidades e competências dizem respeito, ou seja, equivalem á características empreendedoras.

### **2.2.1 Capacidades empreendedoras**

O ato de empreender está ligado às capacidades empreendedoras do gestor do negócio e ao meio no qual está inserido. Conforme Bello e Lapolli.; (2012 p.20) “A capacidade empreendedora é um reflexo das capacidades intrínsecas ao indivíduo ou desenvolvidas pelo empreendedor, porem é também consequência do ambiente onde está inserido o empreendimento.” Ainda conforme as autoras:

A Palavra capacidade esta associada, por definição, á qualidade de ser capaz, á competência, á capacidade para assumir uma direção, á capacidade de trabalho, á aptidão mental, á pessoal com muito talento ou saber. A palavra representa ainda a capacidade de produção e rendimento, característica que de certa forma, representa também a compreensão do conceito de empreendedor enquanto individuo dotado de capacidades especiais (BELLO; LAPOLLI; 2012, p.21).

Segundo Almeida (2003), a capacidade empreendedora é vista de forma sistêmica, onde se interligam também as capacidades sociais, técnicas, instrumentais e de gestão, que tornam o empreendedor capaz de materializar ideias em novos processos ou produtos, gerando inovações.

Conforme Uriarte (2000), não existe um único modelo de perfil empreendedor, o que existem são sinais e características peculiares que permitem enquadrar um comportamento ou mais como empreendedores. Neste sentido Bueno e Lapolli (2001), destacam qualidades determinantes na identificação do potencial empreendedor, que denominam cinco sinais distintivos, e podem ser visualizados no quadro 2 a seguir:

**Quadro 2 – Modelo de perfil empreendedor**

<b>Característica</b>	<b>Significado</b>
Velocidade	Estar pronto a, sempre atento, capaz de tomar decisões urgentes.
Polivalência	Desenvolver várias tarefas ao mesmo tempo, ser flexível, facilmente adaptar-se a grupos e ambientes.

Visão	Capacidade de compreensão, análise, avaliação e ação sobre qualquer tipo de situação.
Capacidade de realização	Consequência da visão, após o planejamento correto dos empreendimentos.
Capacidade de compreensão intra e interpessoal	Capacidade de influenciar, persuadir e harmonizar grupos, predisposição para orientação psicológica própria e de grupos, é possuir equilíbrio emocional próprio e a capacidade de interferir no equilíbrio emocional dos outros.

Fonte: Bueno e Lapolli (2001).

Os sinais distintivos podem estar combinados ou ser encontrados isoladamente no empreendedor (BUENO; LAPOLLI, 2001).

## 2. 2.2 Competências empreendedoras

Competência resulta da triangulação entre saber, querer e poder agir. O “saber agir” pode acontecer a partir da aprendizagem e pela consciência que se tem de recursos disponíveis. O “querer agir” é estimulado por uma autoimagem congruente e positiva, percebida em contextos de reconhecimento e confiança. E, o “poder agir” acontece a partir de um contexto facilitador, e de conquistar autonomia com a iniciativa e autoridade para agir e combinar os recursos pessoais com os do meio e das redes relacionais e de informações (LE BOTERF, 2003).

O uso da competência implica em expressar e/ou agir com responsabilidade, externar conhecimentos, habilidades e atitudes. A competência não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detido pelo indivíduo, nem tampouco se encontra encapsulada na tarefa, mas sim, extrapola limites, supera barreiras e atinge espaços novos e inovadores (FLEURY, 2001; FEURSCHÜTTE, 2006).

A competência agrega valor a economia, ao empreendimento e ao indivíduo. Antonello (2005), definiu competência empreendedora como um conjunto desses conhecimentos, habilidades e atitudes que viabilizam a um indivíduo imprimir sua visão, estratégias e ações na criação de valor (tangíveis ou intangíveis) para a sociedade. As competências empreendedoras fazem com que o empreendedor ponha em prática seus conhecimentos, habilidades e atitudes.

As competências empreendedoras conforme o modelo de McClelland (2005), e estão dispostas numa lista de 10 características que mais se destacam nos empreendedores e são: busca de oportunidade e iniciativa; persistência; comprometimento; exigência de qualidade e eficiência; assunção de riscos calculados; estabelecimento de metas; busca de informações; planejamento e monitoramento sistemáticos; persuasão e rede de contatos; independência e autoconfiança.

### **2.3 Coaching**

Os investimentos em coaching vêm aumentando em função dos importantes resultados que o mesmo proporciona.

Conforme Cruz (2009), alguns estudos da revista americana Fortune em 2008 revelaram investimentos somados em torno de 8 (oito) milhões de dólares em práticas de coaching durante o ano de 2007. O retorno obtido pelas empresas que adotaram a metodologia foi de 529% em relação ao montante investido.

O termo coaching vem do inglês *coach* e nessa língua é utilizada como substantivo que se refere a um tutor particular, aquele treinador que tem um conhecimento diferenciado e pode trabalhar na preparação de um aluno para um exame de uma determinada matéria, ou ainda, pode se referir a um instrutor de atletas, cantores e atores (FONTES, 2005).

O *coach* pode ser visto como uma assessoria pessoal auxiliando seu coachee (cliente) no alcance de seu objetivo. É um processo de curto prazo, baseado em uma parceria entre coach e coachee (cliente) e apoiado em uma metodologia específica, onde o grande diferencial é a entrada em ação do coachee (Cliente). Complementando com Matta e Victoria (2014, p. 63) “Coaching é um processo que visa aumentar o nível de resultados positivos de indivíduos, times ou empresas por meio do uso de técnicas e ferramentas por um profissional habilitado (o coach), em parceria com o cliente (coachee)”. Segue diferenciação dos conceitos no quadro 3:

**Quadro 3 – Diferenciação de conceitos**

<b>Coaching</b>	Processo que ajuda os indivíduos na compreensão do o que são hoje para o que desejam tornar-se amanhã.
<b>Coach</b>	Responsável pela condução do processo.
<b>Coachee</b>	Indivíduo que passa pelo processo.

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

O propósito principal do coaching é ajudar o coachee (cliente) a ampliar sua percepção da realidade no contexto em que está inserido, identificar e compreender suas opções, obter o melhor resultado possível em determinado contexto e sentir-se capaz de perseguir novas metas (HUDSON,1999).

A utilização das ferramentas de coaching possibilita a complementaridade das competências humanas, pessoais e profissionais a partir do propósito de aprender e de aprender a aprender novas formas de ver e pensar uma situação específica ou diante de contextos ainda não experienciados (WHITMORE, 2006).

Por meio de estratégias, o *coach* conduz seus clientes para o autoconhecimento e percepção do cenário atual, liberando seu potencial para maximizar seu desempenho. O coaching auxilia as pessoas a irem além do que já são e perceber o que querem se tornar no amanhã, expandindo suas competências e habilidades, seus resultados e suas crenças e atitudes (LAPOLLI; BEIRÃO FILHO; LAPOLLI; FRANZONI, 2010).

O coaching permite que ocorra a aprendizagem e o desenvolvimento da pessoa com consequências diretas sobre seu desempenho. Por ser focado na busca de soluções, o indivíduo é capaz de reconhecer e assumir a responsabilidade pessoal pelo seu progresso (PARSLOE; WRAY, 2000).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa quanto a sua finalidade pode ser classificada como aplicada, visto que está voltada à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica.

Quanto aos objetivos, classifica-se como descritiva, uma vez que se tem o intuito de realizar descrição de características (GIL, 2007).

Foi realizada primeiramente, a pesquisa teórica sobre empreendedorismo, coaching e análise SWOT. Nela identificaram-se conceitos, relação entre os conteúdos e sua aplicabilidade.

Para a realização desta pesquisa, na etapa aplicada, foi selecionado um empreendedor de maneira não probabilística, adotando critérios de acessibilidade, disponibilidade a colaborar disposta e prontamente para com o alcance do objetivo da pesquisa.

Foi utilizada entrevista semi-estruturada, cujo roteiro foi desenvolvido a partir da metodologia do coaching, utilizando-se a ferramenta SWOT pessoal. Conforme Bellé (2012), a SWOT pessoal é uma ferramenta utilizada para análise de cenários. A ferramenta leva ao autoconhecimento, desenvolvimento pessoal, bem como amplia a capacidade de realização.

SWOT é uma sigla oriunda do inglês que abrevia quatro palavras:

- Forças – *Strengths*,
- Fraquezas - *Weaknesses*,
- Oportunidades – *Opportunities*, e
- Ameaças - *Threats*.

Juntos os termos constituem um quadro também denominado matriz SWOT que segue ilustrado no quadro 4 a seguir:

**Quadro 4 – Matriz SWOT**

<p><b>STRENGTHS</b> (Forças Internas) Quais são seus pontos fortes, principais forças, qualidades e virtudes?</p>	<p><b>WEAKNESSES</b> (Fraquezas Internas) Quais são seus pontos a serem melhorados, principais fraquezas, defeitos ou dificuldades?</p>
<p><b>OPPORTUNITIES</b> (Oportunidades Externas) Que oportunidades existem para você aproveitar essas forças e alcançar seus objetivos?</p>	<p><b>THREATS</b> (Ameaças Externas) Que ameaças existem pelas fraquezas que podem impedir você de atingir seus objetivos?</p>

Fonte: Sociedade brasileira de coaching (2014).

A partir das respostas foram extraídas situações que caracterizam o perfil empreendedor e identificadas as competências, ou características que o empreendedor possui.

O quadro SWOT foi utilizado na fase de tratamento dos dados para ajuste de situações às competências, levantando-se forças e fraquezas, oportunidades e ameaças que foram convertidas em características empreendedoras e servirão de alicerce para a análise qualitativa.

Portanto, a abordagem do estudo foi qualitativa, de maneira a possibilitar análise interpretativa do fenômeno em estudo e se chegar às conclusões dos fatos, uma vez que, nesta abordagem o pesquisador pode atuar como filtro dos dados por meio de sua visão de mundo, sendo também o método mais recomendado quando a pesquisa envolve a descrição das características de um indivíduo (CRESWELL, 2010).

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

### 4.1 Perfil do entrevistado

O entrevistado trabalhou por alguns anos de forma autônoma no ramo da construção civil. Percebendo a escassez de empresas no ramo em que atua, e devido a vontade de ter seu próprio negócio, resolveu abrir sua empresa. No começo, tinha um sócio e uma funcionária. Dois anos depois comprou a parte do sócio e tornou-se único dono. O quadro 5 abaixo descreve de maneira sintética o perfil do empreendedor:

**Quadro 5 – Perfil do entrevistado**

<b>PERFIL DO ENTREVISTADO</b>	
Idade	28 anos
Sexo	Masculino
Naturalidade	Criciúma
Formação	2 grau completo
Estado civil	Solteiro
Filhos	Não
Sócios no negocio	Não
Ramo de atuação	Construção Civil
Ano de fundação	2009
Número de funcionários	20

Fonte: Elaborada pela autora com base nas informações do entrevistado, 2015.

De acordo com o quadro descrito acima, o entrevistado possui um perfil empreendedor jovem. Em seis anos de empresa seu número de funcionários aumentou de 2 para 20 funcionários, demonstrando que sua empresa está em franco desenvolvimento.

## 4.2 Resultados

Os termos da ferramenta utilizada, na coleta de dados, são aqui designados para análise como categorias. Sendo elas: quadro 6 como categoria força, quadro 7 como oportunidades, quadro 8 fraquezas e quadro 9 ameaças. Cada qual apresenta a fala do entrevistado e às características empreendedoras identificadas através do coaching, finalizando com a análise da autora do presente artigo. Abaixo segue o quadro 6:

**Quadro 6 – Categoria Forças**

<b>CATEGORIA FORÇAS</b>	
<b>Fala do empreendedor</b>	<b>Características Empreendedoras Identificadas</b>
<i>“O que me fez abrir minha empresa foi a vontade de ter meu negócio próprio (...) tinha um capital guardado falei com um engenheiro para ser meu sócio e abrimos a empresa”.</i>	Ao abrir sua própria empresa, motivado por ter seu negócio próprio o entrevistado apresenta capacidade de realização. Demonstrou conhecimento do negócio, habilidade em gerir seus recursos e atitude ao inaugurar seu negócio.
<i>“(...) tinha pouca gente fazendo o que eu queria fazer.”</i>	O entrevistado utilizou-se do sinal distintivo visão, quando observa no mercado um nicho de negócio que ainda não foi explorado.

<p><i>“O que eu faço e mais ninguém faz, é tomar decisões, analiso as alternativas e decido pelo melhor”.</i></p>	<p>Através da fala do entrevistado, observou-se o sinal distintivo velocidade, uma vez que o mesmo está pronto e atento para tomar as decisões rápidas.</p>
<p><i>“(…) Eu consigo criar algumas estratégias para as coisas irem acontecendo (…) eu consigo enxergar a coisa mais pronta do que tem que ser feito”.</i></p>	<p>O empreendedor evidencia a capacidade de seguir uma direção juntamente com o sinal distintivo da visão, quando consegue ver o projeto a ser executado como um todo e saber o que tem que ser feito.</p>

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

A categoria a seguir se destina as oportunidades percebidas pelo entrevistado, conforme descrição abaixo no quadro 7:

**Quadro 7 – Categoria Oportunidade**

<p><b>CATEGORIA OPORTUNIDADE</b></p>	
<p><b>Fala do empreendedor</b></p>	<p><b>Características Empreendedoras Identificadas</b></p>
<p><i>“Consigo ver oportunidade em tudo é só uma questão de ter foco e perceber o que vai agregar para minha empresa”</i></p>	<p>O entrevistado apresenta a competência de autoconfiança no que se refere a perceber oportunidades.</p>
<p><i>“Posso gerar crescimento na minha empresa, atrair investidores e gerar ganhos (…)”.</i></p>	<p>O informante através de sua visão e persuasão busca atrair investidores. Confirmando sua capacidade de produção e rendimento.</p>
<p><i>“Quero olhar melhor o que já tenho e trabalhar com o que tenho e conhecer outras áreas em cidades vizinhas”.</i></p>	<p>O empreendedor se utiliza de busca novas oportunidades, informações para agregar valor ao seu negócio.</p>

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Nesta categoria abaixo, a análise foi feita a cerca das fraquezas identificadas pelo informante. Segue quadro 8:

**Quadro 8 – Categoria Fraquezas**

<b>CATEGORIA FRAQUEZAS</b>	
<b>Fala do empreendedor</b>	<b>Características Empreendedoras Identificadas</b>
<i>“Lidar melhor com a equipe preciso ter mais paciência com o trato com as pessoas, fazer com que elas entendam o que eu quero que façam, me comunicar melhor”</i>	O entrevistado identifica que precisa melhorar sua capacidade de compreensão intra e interpessoal através de uma comunicação mais eficaz.
<i>“Preciso ter minhas ações mais organizadas (...)”.</i>	Planejamento e monitoramento sistemático das ações foi uma competência elencada para desenvolvimento pelo informante.
<i>“Sou ansioso, preciso melhorar isso”.</i>	O entrevistado entende que precisa melhorar sua ansiedade o que remete ao aprimoramento de suas competências emocionais.

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

O último quadro de número 9 da análise expõe as ameaças percebidas pelo empreendedor como também de ações para minimizar os possíveis riscos advindos destas ameaças:

**Quadro 9 – Categoria Ameaças / Minimizar Riscos**

<b>CATEGORIA AMEAÇAS/MINIMIZAR RISCOS</b>	
<b>Fala do empreendedor</b>	<b>Características Empreendedoras Identificadas</b>

<p><i>“Posso desmotivar a equipe se não lidar bem com ela” / “Posso fazer uma reunião com toda a empresa que pode ser no começo do ano, sobre o que a empresa espera deles, ver os pontos críticos e gerando um plano de ação para cada colaborador e depois só monitorar”.</i></p>	<p>O entrevistado percebe o impacto de suas ações perante a equipe e propõe uma nova ação para minimizar futuras ameaças. O coaching auxiliou o coachee a identificar e explicitar a situação que colabora para sua melhora criando alternativas para superar-se.</p>
<p><i>“Se eu não for mais organizado posso tomar uma decisão errada” / “Posso criar uns processos e ser mais sistemático”</i></p>	<p>O entrevistado constata a importância de desenvolver sua capacidade de planejamento e monitoramento com a finalidade de aprimoramento em sua competência de assumir riscos calculados.</p>

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Através da análise dos quadros observou-se que a categoria que obteve mais resultados foi a de forças, demonstrando fortes características empreendedoras já desenvolvidas. Os sinais distintivos identificados foram: Visão, velocidade, capacidade de realização. Tendo como predominância o sinal distintivo da visão. As competências de persuasão, autoconfiança e as capacidades de produção e rendimento, seguir a direção também foram observadas em suas falas. Elencando como aprimoramento o sinal distintivo que se remete a capacidade de compreensão intra e interpessoal e as competências de planejamento e monitoramento, emocionais e de assumir riscos calculados.

Percebeu-se que o coaching proporcionou ao entrevistado autoconhecimento, uma nova visão sobre como minimizar possíveis ameaças e como aproveitar as oportunidades criadas por suas próprias

forças, capacitando-o a buscar soluções eficazes e transformadoras para o seu desenvolvimento.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente artigo teve como objetivo identificar as características empreendedoras através do coaching, utilizando-se da ferramenta SWOT pessoal.

Entrevista e teoria “conversam” e viabilizaram resultados que evidenciaram que o coaching contribuiu para a identificação das características empreendedoras. Essa identificação faz com que o empreendedor olhe para si de forma organizada e sistêmica, consiga identificar suas características, bem como perceber o que elas podem proporcionar a ele e a sua empresa.

O coaching contribui para que o empreendedor gere ação no nível de suas atitudes como empreendedor, agregando valor ao seu negócio pelo planejamento e implementação de novas práticas. A metodologia do coaching oportunizou distender o conteúdo trazido pelo empreendedor e transformá-lo em conhecimento.

A relação feita entre empreendedorismo e coaching foi de extrema importância uma vez que demonstrou como o coaching colabora para a identificação das características empreendedoras. Possibilitou o avanço teórico sobre a aplicação do coaching em diferentes cenários.

Algumas limitações foram encontradas como falta de literatura que correlaciona coaching, empreendedorismo e SWOT pessoal. Como também, o fato do presente estudo ser um caso único que não permite comparação com o perfil e características de outros empreendedores.

Como recomendações para futuras pesquisas, indicamos a realização de mais estudos relacionando os conteúdos coaching e empreendedorismo utilizando a ferramenta de análise swot pessoal com mais empreendedores, podendo fazer estudo de casos múltiplos e com maior profundidade. Recomendamos ainda, estudos que colaborem com o desenvolvimento de características empreendedoras à empreendedores e não empreendedores para que estes últimos desenvolvam-se intraempreendedores (pessoas que inovam dentro das organizações).

Por fim, este artigo contribui para a consolidação do coaching como área de conhecimento e com o aumento da apresentação de resultados obtidos através dessa metodologia.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, P. J. M. B. **Da capacidade empreendedora aos activos intangíveis no processo de criação de empresas do conhecimento.** UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA, 2003. Disponível em: <http://in3.dem.ist.utl.pt/master/thesis/00files/13thesis.pdf>.

ANTONELLO, MCCLELLAND. ND. D. C. A; **Sociedade Competitiva.** Realização e progresso social, Rio de Janeiro;

Expressão e Cultura, 2005.

BIRLEI, S.; MUZYKA, D. F. **Dominando os desafios do empreendedor.** São Paulo: Person, 2005.

BELLÉ, A. M. **Análise show pessoal.** Disponível em: <http://anamariabelle.com.br/analise-swot-pessoal/>. Acesso em: 19 dez. 2014.

BELLO.J.S.A.; LAPOLLIE.M.; **Capacidades instrumentais, pessoais, técnicas e de gestão como formadoras da capacidade empreendedora.** In: LAPOLLIE.M.; ROSA.S.B.; FRANZONI.A.M.B.; **COMPETÊNCIA EMPREENDEDORA.** Florianópolis: Pandion, 2009.

BOAVA, D. L. T. MACEDO, F. M. F. **Empreendedorismo explicitado à maneira dos filósofos.** In: Anais do Anpad, Porto Alegre, 15 a 17 de maio de 2011.

BUENO, J. L. P.; LAPOLLI, E. M. **Empreendedorismo Tecnológico na Educação - Vivências Empreendedoras.** Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 2001.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUZ,C. **Coaching: mais resultados a partir do autodesenvolvimento.** 2009. Disponível em: <http://www.artigos.biz/coaching-mais-resultados-a-partir-do-autodesenvolvimento/>. Acesso em: 18 dez. 2014.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

FIALHO, F. A. P.; MONTIBELLER F<sup>o</sup>; MACEDO, M.; G. MITTIDERI, T. C. 2007. **Empreendedorismo na era do conhecimento**. Florianópolis: Visual Books, 2007.

FEUERSCHÜTTE, S. G. **Competências do empreendedor do setor hoteleiro**: caracterização e análise baseadas na metodologia da história oral. 2006. 275f. Tese -Doutorado em Engenharia de Produção – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

FONTES, M. Password: **English dictionary for speakers of portuguese**. São Paulo: Martins fonts, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GONÇALVES, E. B.; DE SÁ, M. A.; PRADO, M. L.; NUNES, C. S.; ADRIANO, B.; ESPER, A.; LAPOLLI, E. M. **Audaces**: empreendendo e inventando a moda. In: LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; SOUZA, V. A. B. **CAPACIDADE EMPREENDEDORA: Teoria e casos Práticos**, Livro 4. Florianópolis: Pandion, 2012.

HUDSON, F.M. The handbook of coaching: **A comprehensive resource guide for managers, executives, consultants, and human resource professionals**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1999.

LAPOLLI, E. M.; MELCHERT, G.; SILVA, M. T. **Edibert**

**Melchert:** no caminho das pedras empreendendo no conhecimento para excelência profissional. In: LAPOLLI, E. M.; MELCHERT, G.; LAPOLLI, J. VITRINE DE TALENTOS: Profissionais da urologia em destaque. Florianópolis: Pandion, 2011.

LAPOLLI, J. BEIRÃO FILHO.; J. A. LAPOLLI. E. M.; FRANZONI.; A. M. B; **Lider Coach:** fazendo a diferença, in: LAPOLLI. E.M; FRANZONI.A.M.B.; LAPOLLI.J.; BEIRÃO FILHO.J.A, GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES EMPREENDEDORAS. Volume 5, Florianópolis: Pandion, 2010.

LE BOTERF, G. De la . **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** 3. ed. (rev. e amp.). Porto Alegre: Artmed, 2003a.

MATTA.V.; VICTORIA.F.; **Livro de metodologia:** Personal & Professional Coaching. São Paulo 2014.

SCHMITZ.; F.; A.; L.; BERNARDES.; J.F.; SILVA.; M.; T.  
**Empreender em instituição de ensino** – o caso NETI/UFSC, In: LAPOLLI.E.M.; ROSA.S.B.; FRANZONI.A.M.B.;  
COMPETÊNCIA EMPREENDEDORA. Florianópolis: Pandion, 2009.

SENA, A.; COELHO, D. K.; ANTONIOLLI, F. B. **A influência das características empreendedoras dos sócios na tomada de decisão das empresas:** o case da PalmSoft Tecnologia. In: LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; SOUZA, V. A. B. VIVÊNCIAS EMPREENDEDORAS: a prática do empreendedorismo em organizações. Florianópolis: Pandion, 2012.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico:** uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. Tradução de Maria Sílvia Possas. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

URIARTE, L.R. **Identificação do perfil intraempreendedor.** 2000. Dissertação (mestrado em engenharia de produção), Universidade federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

WHITMORE, J. **Coaching para Performance.** Aprimorando Pessoas, Desempenhos e Resultados: competências para profissionais. Tradução de Tatiana de Sá. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2006.



## A QUALIDADE DO ATENDIMENTO E DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELOS ENFERMEIROS NUM SETOR DE EMERGÊNCIA E URGÊNCIA

Tatiana Pereira Dagostim<sup>1</sup>  
Lyziane de Almeida Boer<sup>2</sup>

### Resumo

*O presente artigo tem por objetivo demonstrar os fatores que influenciam na qualidade do atendimento e dos serviços prestados nos setores de emergência e urgência. Foi elaborado através de pesquisa teórica e revisão bibliográfica. Como base para o desenvolvimento do conhecimento sobre o assunto foi pesquisado conceitos acerca de urgência e emergência, fatores que influencia na qualidade do atendimento neste setor, bem como o papel do enfermeiro no setor urgência e emergência e a importância do atendimento humanizado. Concluiu-se que a enfermagem tem crucial importância nos setores de urgência e emergência, seja pela sua atuação no gerenciamento dos recursos e otimização do tempo e priorização de atendimento, seja como ator principal da promoção da humanização do cuidar nos serviços de urgência e emergência.*

**Palavras-chave:** Urgência e Emergência. Qualidade. Humanização.

---

<sup>1</sup> Enfermeira, Especialista em APH e Urgência e Emergência.  
E-mail: tatiuti@gmail.com

<sup>2</sup> Orientadora, Professora MSc em Ciência da Saúde e Especialista em Cardiologia. E-mail: lyzianeboer@gmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

Os serviços de atendimento de urgência e emergência estão relacionados à assistência de saúde à pacientes em estado grave e que em caso de demora em atendimento pode haver danos irreversíveis e até mesmo levar o paciente a óbito. Desta forma, neste tipo de atendimento se lida com pacientes não apenas com fragilidade física, mas também psicológica. O medo, a ansiedade e a angústia são sentimento frequentes não somente por parte dos pacientes, como também dos familiares que são também abalados pela fragilidade da situação.

A necessidade de atitudes imediatas e tomadas de decisões rápidas com intuito de manter a vida do paciente, prioridade nestas situações, faz que em muitos casos a ações por parte dos profissionais de saúde se tornem mecânicas, muitas vezes esquecendo-se do lado humano e tratando o paciente apenas como um objeto do serviço a ser prestado.

Este tipo de postura por parte de muitos profissionais de saúde, somada problemática de superlotação, falta de recursos humanos e infraestrutura, existentes principalmente na rede pública de saúde no Brasil, traz à tona a necessidade de reflexão acerca da qualidade no atendimento em serviços de urgência e emergência.

O enfermeiro, na maior parte dos casos, é o primeiro contato do paciente com a equipe de saúde, sendo em muitos casos o profissional que permanece mais tempo em contato mais direto com o paciente, tornando-se assim ator principal no atendimento humanizado e na promoção da qualidade dos

serviços de urgência e emergência.

Desta forma o presente artigo procura discorrer sobre fatores que influencia na qualidade do atendimento e serviços prestados num setor de urgência e emergência, bem como entender o papel do enfermeiro neste cenário.

## **2 EMBAMENTO TEÓRICO**

### **2.1 Serviço de atendimento de urgência e emergência**

Define-se como urgência “a ocorrência imprevista de agravo à saúde com ou sem risco potencial de vida, cujo portador necessita de assistência médica imediata” e emergência “a constatação médica de condições de agravo à saúde que impliquem em risco iminente de vida ou sofrimento intenso, exigindo, portanto tratamento médico imediato.” (CFM, 1995, p. 1).

Uma situação de urgência caracteriza-se pela necessidade atendimento médico imediato, devido a algum tipo de dano a saúde do paciente e a situação de emergência pode ser entendida com a situação onde esse dano à saúde coloca a vida do paciente em risco ou este pode vir a ter sofrimento intenso. Ou seja, o risco de morte é maior na emergência do que na urgência, tendo como característica o agravamento repentino e inesperado, necessitando de atendimento imediato. Porém, não significa que as situações de urgência também necessitem receber a devida atenção, não sendo raros os casos em que uma

situação de urgência torna-se uma situação de emergência (FORTES, 2008).

Este tipo de atendimento encontra-se geralmente em hospitais de médio e grande porte, tem como função receber pacientes em situações urgência e emergência com objetivo de prestar o atendimento inicial e realizar manobras que promovam a sustentação da vida. Tais ações necessitam de recursos humanos e tecnológicos especializados e adequados a tais necessidades. Porém, o que vemos atualmente no país é uma situação alarmante, onde unidades de emergência encontram-se, em sua maioria, superlotadas, pacientes esperam por dias e até semanas por vagas em outras unidades, exames e/ou cirurgias (SALLUM; PARANHOS, 2010).

As unidades de emergência trabalham diariamente com paciente entre a vida e a morte, têm a característica de não possuir limitação de leitos, porém com número de funcionários e espaço físico limitado, tendo a questão das superlotações como um grave problema de saúde pública. Contudo, pessoal e recursos tecnológicos de máxima qualidade devem ser disponibilizados para estes setores, para que os serviços de emergência possam ser realizados com eficiência e qualidade (SALLUM; PARANHOS, 2010).

## **2.2 Requisitos básicos para serviços emergência e urgência**

O Conselho Federal de Medicina apresenta na Resolução 1451 de 1995 alguns requisitos básicos para os serviços de urgência e emergência (CFM, 1995).

Os estabelecimentos de pronto socorro públicos e privados deverão ser estruturados, para prestar atendimento a situações de urgência-emergência, devendo garantir todas as manobras de sustentação da vida e com condições de dar continuidade à assistência no local ou em outro nível de atendimento referenciado (CFM, 1995, p. 1).

A equipe médica do Pronto Socorro deverá, em regime de plantão no local, ser constituída, no mínimo, por profissionais das seguintes áreas: anestesiologia, clínica médica, pediatria, cirurgia geral e ortopedia (CFM, 1995).

Os serviços e urgência e emergência devem possuir como recursos técnicos mínimos em funcionamento ininterrupto: radiologia, laboratório de análises clínicas, centro cirúrgico, unidade de terapia intensiva, unidade transfusional, farmácia básica para urgência e unidade de transporte equipado (CFM, 1995).

O Conselho Federal de Enfermagem (COFEN), na resolução 146 de 1992, normatiza a obrigatoriedade de haver enfermeiros em todas as unidades nas quais são desenvolvidas ações de enfermagem, durante todo período de funcionamento da instituição de saúde, determinando assim que os serviços de pronto socorro tenham também em sua equipe técnica a presença de enfermeiros.

“O serviço de pronto socorro é um local de alta complexidade de atendimento, risco de morte iminente e necessidade de trabalho em equipe constante.” (SALLUM; PARANHOS, 2010, p. 16).

Desta forma em um pronto socorro todas as especialidades devem procurar agir em harmonia para garantir o atendimento adequado aos seus pacientes.

## **2.2 A problemática dos serviços de urgência e emergência no Brasil**

Frequentemente nos deparamos com denúncias feitas pela mídia acerca da situação precária dos serviços saúde no nosso país. A superlotação de hospitais e unidades de pronto atendimento, bem como a falta de profissionais e infraestrutura é uma realidade com a qual nós brasileiros nos deparamos no dia a dia.

Muitos são os fatores que contribuem para atual situação dos serviços de urgência e emergência, entre os principais citados na literatura temos: queda na quantidade e qualidade do atendimento à saúde na rede básica, com lentidão em encaminhamento e soluções; aumento das causas externas; envelhecimento progressivo da população com aumento de doenças crônico-degenerativas; desigualdades sociais e deficiência na rede de saúde em relação à assistência médica preventiva, entre outros (SALLUM; PARANHOS, 2010).

Entende-se por causas externas “todos os agravos à saúde relacionados a acidentes com transporte, quedas, afogamentos, queimaduras, ferimentos por arma branca e arma de fogo, envenenamentos e etc.” (FORTES, 2008, p. 19).

Isolados ou em fatores combinados, esses fatores contribuem para que os serviços de pronto-socorro encontrem-se superlotados de paciente, que em muitos casos poderiam ter seus problemas resolvidos em outras unidades de saúde que não a de urgência e emergência (FORTES, 2008).

Esta alta demanda cosome tempo, recursos humanos e financeiros, equipamentos e exames, disponibilizando subsídios potencialmente usáveis àqueles pacientes com uma necessidade real de serviços de emergência (SALLUM; PARANHOS, 2010).

Para reduzir a demanda na área de urgência emergência é necessário agir nas principais causa, com adoção de medidas que visem evitar as morbimortalidades por causa externas com combate efetivo ao tráfico de drogas, desarmamento da população, desestímulo ao uso de drogas, combate aos abusos no trânsito (FORTES, 2008).

Considerando também o grande número de emergências relacionadas ao comprometimento do sistema circulatório como infarto agudo do miocárdio, acidente vascular cerebral e hipertensão arterial sistêmica, é notória necessidade de investimentos em ações visem prevenir estas doenças (SALLUM; PARANHOS, 2010).

Reconhece-se que muitas mortes por doenças cardiovasculares e traumas poderiam ser evitadas com a aplicação de procedimento eficientes de primeiros socorros no atendimento pré-hospitalar, transporte rápido e atendimento hospitalar eficiente. Portanto a qualidade da assistência pode ser interpretada com uma dos fatores fundamentais no na sobrevida

do paciente (SALLUM; PARANHOS, 2010).

Outro fator que contribui para a superlotação das unidades de atendimento em urgência e emergência é a falta de leitos em Unidades de Terapia Intensiva (UTI) e hospitais, onde os pacientes precisam ser transferidos para realização de cuidados de recuperação e reabilitação pós urgência/emergência.

De acordo com a Portaria 11.101/GM de Junho de 2002 o número de leitos de hospitais por 1000 habitantes recomendados é de 2,5 a 3,0 (BRASIL, 2002a), porém o que se vê é que a disponibilidade de leitos foi se defasando nas últimas décadas, sendo que nas últimas estatísticas apresentadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010), vemos que no Brasil a média de leitos a cada mil habitantes é de 2,26. Sendo que na década de 90 a média era de 3,71 leitos a cada 1000 habitantes, indicando o déficit de investimento no setor. Os dados brasileiros podem ser observados na tabela 01, a seguir:

**Tabela 1: Número de leitos/1000 habitantes, período de 1990 a 2009**

**BRASIL**

<b>Período</b>	<b>Leitos/ 1000 habitante</b>
1990	3,71
1992	3,66
1999	2,96
2002	2,7
2005	2,41
2009	2,26

Fonte: IBGE, 2010.

De acordo com Sallum e Paranhos (2010, p. 20),

podemos também encontrar nas unidades de atendimento de urgência alguns fatores administrativos, ambientais e comportamentais que dificultam o bom funcionamento do serviço, sendo estes:

- Falta de humanização;
- Comunicação ineficaz;
- Falta de ética;
- Desrespeito com a morte e o paciente terminal;
- Desorganização da unidade;
- Problemas de relacionamento;
- Desorganização do serviço de emergência;
- Espaço físico precário;
- Negligência (falta de interesse);
- Ausência de triagem (falta interesse e profissional adequado);
- Falta de autonomia da equipe de enfermagem;
- Ausência de protocolos;
- Desconhecimento teórico científico;
- Sobrecarga de trabalho;
- Número reduzido de funcionários;
- Falta de postura profissional.

Além das necessidades de investimento em infraestrutura do sistema de saúde público, bem como na prevenção de doenças e acidentes, o problema da superlotação das unidades de urgência e emergência podem ser amenizados, com adoção de algumas medidas administrativas e protocolos, que visam agilizar o atendimento e garantir a prioridade de atendimento aos pacientes em estados mais graves (SALLUM; PARANHOS, 2010).

Ainda segundo os autores citados acima (2010, p. 20), os fatores que influenciam na qualidade da prestação dos serviços em um setor de emergência e urgência são:

[...] capacitação profissional, uso de protocolos, humanização, gosto pelo que faz, postura ética, valorização do enfermeiro, divisão do conhecimento, serviço social, conhecimento teórico-científico da equipe, trabalho em equipe, alívio da dor do paciente, número de funcionários adequados, possuir recursos materiais e equipamentos, área física adequada.

Se compararmos os fatores citados por Sallum e Paranhos (2010), com a decisão COREN-SP-DIR/01/2001 que determina que compete privativamente ao enfermeiro, dirigir, coordenar, planejar, prescrever, delegar, supervisionar e avaliar as ações de enfermagem, de acordo com o nível de dependência das vítimas/pacientes/clientes, podemos perceber que muitas melhorias no sentido de gestão de recursos, comunicação, organização, criação de procedimentos e protocolos podem ser feitas pela ação da equipe de enfermagem.

## **2.3 Qualidade nos serviços de emergência**

Foi a partir da década de 1930 que autores começaram a definir o que vem a ser qualidade, em 1950, Deming (1990, p. 19), definiu que “[...] qualidade é atender continuamente as necessidades e às expectativas dos clientes a um preço que eles estejam dispostos a pagar”. Já Juran (1995), na mesma época definiu como uma adequação ao uso, ou seja, tudo que seja realizado para atender as necessidades dos clientes. E, Ishikawa

(1997) propôs os círculos de controle da qualidade, que foram constituídos para discutir e difundir as ideias sobre controle de qualidade em todos os níveis de colaboradores nas organizações/instituições, além do conceito de clientes internos na realização do trabalho.

Historicamente falando, os autores Shiba, Graham e Walden (1997 apud MAINARDES; LOURENÇO; TONTINI, 2010, p. 282), relatam que em cada período da história, a qualidade foi definida de uma forma diferente:

- Adequação ao padrão (anos 50): qualidade era sinônimo da garantia que o produto executasse as funções previstas em projeto;
- Adequação ao uso (anos 60): produtos capazes de suportar as mais variadas formas de uso;
- Adequação ao custo (anos 70): foco na redução de custos, com controle sobre a variabilidade dos processos de fabricação e redução de desperdícios;
- Adequação às necessidades dos clientes (anos 80): para se manter no mercado, as organizações passaram a anteciparem-se às necessidades dos clientes, satisfazendo-as.

É possível constatar que desde 1930, não há uma definição clara do que vem a ser a qualidade. Então com o surgimento das normas ISO e a Associação Brasileira de Normas Técnicas, a NBR ISO 9000 (2000, p. 1), definiu qualidade como “grau no qual um conjunto de características satisfaz um requisito”. Sendo que requisito pode ser entendido como uma necessidade ou expectativa.

Estes requisitos estão relacionados ao cliente, ou seja, as

expectativas deste sobre o produto ou serviço ou ao processo em si, quando tratamos dos requisitos necessários para que um processo se realize com eficácia (ABNT, 2000).

Na verdade a qualidade percebida será vista pelo ponto de vista de quem utiliza um produto/serviço e se este satisfaz suas necessidades e supera suas expectativas.

Neste caso, do presente estudo, estamos visando a qualidade como atendimento e/ou a superação das expectativas dos clientes/pacientes em relação ao atendimento dos enfermeiros no serviço de emergência e urgência, conforme pode ser visto as forças e fraquezas na tabela 02, delineada pelos autores Mainardes, Lourenço e Tontini (2010, p. 284):

**Tabela 2: Conceito de qualidade como atendimento e/ou superação das expectativas dos clientes**

<b>Características</b>	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
- Conceito sofreu forte influência do setor de serviços, sendo o mais recente;	- Considera a perspectiva do consumidor;	- Conceito mais complexo, com forte componente subjetivo;
- Produto/serviço que melhor atende as condições dos consumidores;	- Conceito foca o atendimento às necessidades e expectativas dos consumidores;	- Dificil mensuração;
- Características de produtos/serviços que vão ao encontro das expectativas dos consumidores;	- Responde mais rapidamente às mudanças no mercado;	- Consumidores somente identificam a qualidade de um produto ou serviço após consumo;
- Satisfação das expectativas dos consumidores;	- É uma visão de qualidade externa à empresa (imagem), sendo uma vantagem competitiva.	- Reação emocional ao produto ou serviço;
- Conceito abstrato		- Expectativas dos consumidores podem mudar com o tempo;
		- Cada consumidor possui uma expectativa diferente;

		<p>- Confusão entre satisfação de consumidores e noção de qualidade de produtos e serviços.</p>
--	--	---

Fonte: Mainardes, Lourenço e Tontini (2010, p. 284).

O conceito de qualidade e as características que são consideradas requisitos essenciais para garantir a qualidade de um produto ou serviço pode ser entendido de formas diferentes, de acordo com a percepção individual. Em se tratando de serviços de urgência e emergência, onde encontramos pacientes, familiares e acompanhantes em situação de fragilidade emocional. Além de infraestrutura e recursos humanos de qualidade, faz-se necessário pensar nos fatores humanos envolvidos. Tendo em vista que até mesmo o hospital de maior referência em tecnologia e preparo de seu corpo técnico, se não tiver um atendimento e humanizado com suporte adequado aos seus clientes, pode ser considerado como um hospital de baixa qualidade na percepção de seus clientes.

A qualidade na área da saúde, segundo Donabedian (1990 apud SALLUM; PARANHOS, 2010, p. 27), definiu:

[...] a qualidade como uma propriedade que pode ser obtida em diversos graus e níveis, referente a obtenção de benefícios e menores riscos para o paciente, de acordo com os recursos disponíveis e os valores sociais existentes, propondo a tríade: estrutura, processo e resultado.

Quando falamos de qualidade no serviço de atendimento

a urgências e emergências, este conceito pode ser interpretado por várias óticas, entre estas os requisitos, tecnológicos, estrutura física, recursos humanos qualificados do ponto de vista técnico e do ponto de vista do atendimento humanizado.

O Conselho Federal de Medicina determina requisitos mínimos necessários para que um serviço de urgência e emergência seja oferecido com qualidade. Nota-se que estes requisitos tratam de infraestrutura física e tecnológica, bem como recursos humanos. Porém para que a qualidade nesses serviços seja atingida faz-se necessário conhecer também quais as expectativas dos clientes entendendo estes como o paciente, seus familiares e acompanhantes.

## **2.4 O papel do enfermeiro no serviço de urgência e emergência**

O enfermeiro tem papel primordial no atendimento à pacientes submetidos a cuidados em situação de urgência e emergência. Cabendo a este profissional uma variedade de ações dentre os serviços prestados.

Cabe ao enfermeiro organizar e planejar a assistência prestada, disponibilizar recursos humanos, materiais e equipamentos. Coordenar e adistribuir a equipe e garantir a qualidade e a segurança do atendimento à equipe e ao paciente, estabelecer prioridades, atender os objetivos da instituição no que tange as rotinas, fluxo e normas, interagir com as equipes multidisciplinares e , quando houver procedimentos de alta complexidade, estes

deverão ser realizados e exclusivamente por profissionais enfermeiros (CALIL; LINO, 2007, p. 1).

O Ministério da Saúde, na Portaria 2.048 de 2002, regulamenta que todo serviço de atendimento pré-hospitalar móvel deverá ser realizada pelo Enfermeiro, responsável pelo atendimento de enfermagem necessário para a reanimação e estabilização do paciente, no local do evento e durante o transporte (BRASIL, 2002b).

Compreende-se que, os locais que oferecem assistência a paciente em situação grave o potencialmente grave possuem alta demanda e complexidade de cuidados, com efetiva necessidade de atuação do enfermeiro, como ator primordial nos processo de atendimento de emergência. Sendo necessário para este profissional, não apenas com seu conhecimento técnico, como também sua atuação humanizada prestando a solidariedade e atuando com valores éticos, objetivando manter a vida do paciente em risco e promover sua recuperação (CALIL; LINO, 2007).

Devido avanço científico e tecnológico enfermeiro passou a responsabilizar-se cada vez mais por cargos administrativos, afastando-se da tarefa de cuidar do cliente, revelando a necessidade de resgatar os valores humanísticos da assistência de enfermagem (BEDIN et al., 2005).

Cuidar de um paciente que sofre de um agravo à saúde com risco de vida demanda além de habilidades técnicas e agilidade, capacidade de lidar com o outro em momento de fragilidade de estresse. Em situação de urgência e emergência a principal necessidade está em manter funções orgânicas, com o

objetivo de recuperar e manter a vida; entretanto, a situação de extremo desamparo em que se encontra o paciente ou a vítima, indica também a necessidade de se estabelecer a comunicação efetiva para que ele possa suportar o sofrimento e colaborar durante o tratamento (FORTES, 2008).

“Se para o atendimento físico do paciente temos a necessidade de aparato tecnológico, a palavra, o toque, o gesto, o olhar, são instrumentos que utilizamos para identificar e atenuar a dor psíquica.” (FORTES, 2008, p. 14).

O enfermeiro tem o papel não apenas de realizar procedimentos e garantir a saúde física de seu paciente, mas também a necessidade fornecer amparo e alento a seus pacientes, através do cuidado ético e humanizado.

Cabe dizer que a ação do enfermeiro vai mais além, pois podemos entender a família como extensão do paciente, já que o agravamento do estado do mesmo afeta diretamente as condições emocionais de seus familiares, tornando fundamental o cuidado da equipe de saúde para aliviar a tensão, diminuir a ansiedade e a insegurança, desenvolver confiança e cooperação.

## **2.5 O cuidado humanizado no serviço de saúde**

Segundo Simões et al. (2007), humanização é muito mais que qualidade de atendimento, é um processo de transformação que está sempre exigindo qualidade e melhor comportamento dos profissionais.

Para Fortes (2008, p. 1), “lidar com o humano é não perder de vista a totalidade, é ter o entendimento de sua dimensão física, emocional, mental e espiritual, que se interligam e se inter cruzam na constituição do ser”.

A humanização como princípio, orienta a assistência pela articulação e integração de equipe, cabendo ao enfermeiro entender os vários aspectos envolvidos na sistemática de vida dos pacientes, reconhecendo seus direitos e seus aspectos humanos, como um ser que sente, vive, pensa, possui história e sentimentos (DOMINGOS, 2007 apud SILVA et al., 2012).

O profissional da enfermagem, como prestador de cuidados ao paciente, deve se capaz de entender seu papel e se colocar no lugar do paciente e ter consciência dos valores que direcionam suas ações. “Assim humanizar em saúde é resgatar o respeito à vida humana, levando-se em conta circunstâncias em que se encontram valores e limitações sociais, éticas, educacionais e psíquicas presentes em todos os relacionamentos humanos” (SILVA et al., 2012, p. 1).

O ambiente de trabalho entra como fator contribuidor para o atendimento humanizado. Tendo em vista que o ambiente do pronto socorro é um ambiente com grande movimentação de pessoas e variedade de ações ocorrendo ao mesmo tempo, onde cada segundo é crucial para manter a vida do paciente e onde há a necessidade de lidar constantemente com a morte.

O ambiente de trabalho deve contribuir para à estabilidade física e emocional dos profissionais, pacientes e acompanhante, bem como ser um espaço que promova uma assistência de qualidade pelos trabalhadores (SILVA et al.,

2012).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente artigo tem sua base metodológica na pesquisa teórica e exploratória. Realizada através de revisão literária por meio de livros e artigos científicos acerca do tema. Procura conhecer mais profundamente o tema e sua importância com obras de autores que são referência no assunto.

A pesquisa teórica baseia-se no conhecimento organizado desenvolvido a partir de materiais publicados em livros e artigos científicos, assim como livros, sites de internet, revistas, entre outros materiais (UNIVALI, 2011).

Entende-se por pesquisa exploratória é aquela realizada em áreas (de conhecimento) ou focada em problemas a respeito dos quais há escasso ou nenhum conhecimento acumulado e sistematizado. É uma pesquisa temática com foco mais aberto para investigação de fenômenos (culturais, sociais, técnicos, históricos, etc.) pouco sistematizados e/ou passíveis de várias perspectivas de interpretação (UNIVALI, 2011, p. 32).

Desta forma, através da revisão bibliográfica, tem-se o objetivo de conhecer proposições semelhantes sobre a importância da atuação o do enfermeiro na qualidade dos serviços de urgência e emergência.

As pesquisas se voltaram para temas como conceituação de serviços de urgência e emergência, qualidade nos serviços de

urgência e emergência, atuação do enfermeiro e a humanização nos cuidados em enfermagem.

As pesquisas que fundamentaram o presente trabalho foram feitas em livros, artigos científicos publicados em periódicos nacionais e legislação. A partir do material de pesquisa selecionado foram feitos resumos, fichamentos e discussões sobre o tema, resultando em base teórica para a conclusão do objetivo proposto.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A qualidade no atendimento e no serviço de atendimento em urgência e emergência pode ser afetada por uma variedade de fatores que influencia no cumprimento dos requisitos dos clientes. Entre eles os recursos humanos em quantidade e qualidade de capacitação, bem como recursos tecnológicos e infraestrutura.

O gerenciamento destes recursos, bem como a organização, comunicação, elaboração e aplicação de procedimentos de triagem e gestão do serviço de saúde são algumas das tarefas que cabem ao enfermeiro, além do cuidar do paciente propriamente dito.

Pode-se perceber que mesmo diante a falta de outros recursos o atendimento humanizado faz diferença frente a qualidade no atendimento, pois quando o paciente e seus familiares são tratados de forma mais individualizada, torna-se mais fácil confortá-los e realizar os serviços e cuidados.

Desta forma conclui-se que a enfermagem tem crucial importância nos setores de urgência e emergência, seja pela sua atuação no gerenciamento dos recursos e otimização do tempo e priorização de atendimento, seja como ator principal da promoção da humanização do cuidar.

## REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ISO 9000/2000 – Sistema de gestão da qualidade**. Disponível em:  
<<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAFt1gAD/abnt-nbr-9000-sistemas-gestao-qualidade-fundamentos-vocabulario>>.  
Acesso em: 14 nov. 2014.

BEDIN, Eliana et al. Humanização da assistência de enfermagem em centro cirúrgico. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, v.6, n.3, 2004. Disponível em:  
<<http://www.revistas.ufg.br/index.php/fen/article/view/846/1018>>.  
Acesso em: 14 nov. 2014.

BRASIL Ministério da Saúde. Portaria n.º 11.101/GM, de 12 de junho de 2002. Estabelece, na forma do Anexo desta Portaria, os parâmetros de cobertura assistencial no âmbito do Sistema Único de Saúde -SUS. **Diário Oficial da União**, Brasília, 12 jun. 2002a. Disponível em:  
<<http://dtr2001.saude.gov.br/sas/PORTARIAS/Port2002/Gm/GM-1101.htm>>. Acesso em: 10 nov. 2014.

\_\_\_\_\_. Portaria n. 2048, de 5 de novembro de 2002.  
Aprova o regulamento técnico dos sistemas estaduais de

urgência e emergência. **Diário Oficial da União**, Brasília, 12 nov. 2002b. Disponível em: <<http://dtr2001.saude.gov.br/sas/PORTARIAS/Port2002/Gm/GM-2048.htm>>. Acesso em: 10 nov. 2014.

CFM. Conselho Federal De Medicina. **Resolução 145 de 10 de Março de 1995**. Dispõe sobre os Pronto Socorros públicos e privados. Brasília, 1995. Disponível em <[http://www.portalmedico.org.br/resolucoes/cfm/1995/1451\\_1995.htm](http://www.portalmedico.org.br/resolucoes/cfm/1995/1451_1995.htm)>. Acesso em: 10 nov. 2014.

CALLIL, Ana Maria; LINO, Margarete M. O ensino de cuidados críticos/intensivos na formação do enfermeiro: momento para reflexão. **Revista Escola de Enfermagem USP**. São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/reeusp/article/viewFile/41800/45464>>. Acesso em: 13 nov. 2014.

COFEN. Conselho Federal de Enfermagem. **Resolução n. 146/1992, de 1º de junho de 1992**. Normatiza em âmbito nacional a obrigatoriedade de haver enfermeiro em todas as unidades de serviço onde são desenvolvidas ações de enfermagem durante todo o período de funcionamento da instituição de saúde. Brasília, 1992. Disponível em: <<http://www.husm.ufsm.br/janela/legislacoes/enfermagem/enfermagem/resolucao-cofen-no-189-96.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2014.

DEMING, William Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

FORTES, Julia I. **Enfermagem em emergências: noções**

básicas do atendimento pré-hospitalar. 2. ed. São Paulo: EPU, 2008.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas. **Pesquisa de Assistência Médico-Sanitária, 1990, 1992, 1999, 2002, 2005.** Ministério da Saúde/Indicadores e Dados Básicos - Brasil - 2010. Disponível em:  
<<http://seriesestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?no=13&op=0&vcodigo=MS33&t=leitos-mil-habitantes>>. Acesso em: 14 nov. 2014.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

JURAN, Joseph Moses. **Juran na liderança pela qualidade.** 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

MAINARDES, Emerson Wagner; LOURENÇO, Luis; TONTINI, Gerson. Percepções dos conceitos de qualidade e gestão da qualidade total: estudo de caso na universidade. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, n.8, v.2, p. 279-297, mai./ago, 2010. Disponível em:  
<<http://www.spell.org.br/documentos/download/885>>. Acesso em: 20 nov. 2014.

SALLUM, Ana Maria Calil; PARANHOS, Wana Yeda. **O Enfermeiro e as situações de emergência.** 2. ed. São Paulo: Atheneu, 2010.

SILVA, Patrick L. N. et al. O processo de humanização nos serviços de enfermagem: uma avaliação holística do cuidar frente a assistência em saúde. **Revista Eletrônica Efdeportes**,

n.166, Rio de Janeiro: UFF, 2012. Disponível em:  
<<http://www.efdeportes.com/efd166/humanizacao-nos-servicos-de-enfermagem.htm>>. Acesso em: 13 nov. 2014.

SIMOES, Ana Lúcia de Assis et al. Humanização na saúde: enfoque na atenção primária. **Texto e Contexto Enfermagem** [online]., vol.16, n.3, pp. 439-444. Florianópolis, 2007. Disponível em:  
<<http://www.scielo.br/pdf/tce/v16n3/a09v16n3.pdf>>. Acesso em: 14 nov. 2014.

UNIVALI, Universidade Do Vale Do Itajaí. **Produção acadêmico-científica**: a pesquisa e o ensaio. Itajaí: UNIVALI, 2011.



# APRESENTAÇÃO DE MODELOS DE PESQUISA PARA IDENTIFICAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Flávia Guolo José<sup>1</sup>  
Gerson Luís de Boer Philomena<sup>2</sup>

## Resumo

*Uma análise do Clima Organizacional é identificar o ambiente interno da empresa. A pesquisa de Clima Organizacional tem objetivo de verificar o relacionamento dos colaboradores e sua opinião sobre características do ambiente de trabalho. Os modelos apresentados serão dos autores Litwin e Stinger, Kolb, Sbrangia e Coda. Este artigo tem por objetivo analisar os diferentes modelos de pesquisa de Clima Organizacional e propor um modelo de questionário para aplicação em empresas.*

**Palavras-chave:** Clima organizacional. Ambiente interno. Questionário de Clima organizacional.

---

<sup>1</sup>Bacharela em Administração. Acadêmica de Especialização em Gestão Empresarial. E-mail: flavynhagj\_@hotmail.com

<sup>2</sup> Professor Orientador. Mestre em Ciências Ambientais.  
E-mail: gerson@esucrí.com.br

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações são formadas por indivíduos com diferentes personalidades e valores sociais, que convivem no mesmo ambiente, cada qual realizando sua função específica, contribuindo para o resultado final da empresa. Conforme Chiavenato (2011), na civilização em que vivemos predominam as organizações e a base fundamental da sociedade é o esforço cooperativo do homem.

Contudo, as organizações apresentam aos seus colaboradores a sua cultura, valores e história já preestabelecidos, e em contrapartida são atingidas por culturas e valores advindos dos seus colaboradores. Este contraste de culturas pode se relacionar de maneira positiva ou negativa, de modo que os conceitos podem ser absorvidos e compartilhados ou gerarem conflitos internos.

Não somente a cultura, mas outros componentes internos da organização afetam o desempenho da mesma e a motivação do colaborador. Nos ensinamentos de Maximiano (2011), da localização física aos objetivos, salários, refeitórios, condições de trabalho, limpeza, incentivos, benefícios e integração com os demais, afetam como as pessoas se sentem em relação à organização.

Neste sentido, há uma busca constante por parte das organizações para perceberem o ambiente interno, analisando o clima organizacional. Com isto, pode-se identificar o sentimento do colaborador em relação ao ambiente e com os resultados obtidos buscar melhorias necessárias para o bom funcionamento

do mesmo. Como descrito por Chiavenato (2011), clima organizacional tem como conceito o quadro de influência do ambiente sobre a motivação.

A verificação do clima organizacional é feita em diversas organizações por meio de pesquisas, com questionários, contendo perguntas sobre satisfação e análise quanto à função desempenhada, grupo de trabalho, estrutura empresarial, produtos e serviços e hierarquia.

O objetivo deste artigo é comparar diferentes modelos de pesquisa de clima organizacional existentes, a fim de distinguir o melhor método de pesquisa para avaliação do clima organizacional.

## **2 EMBASAMENTO TEÓRICO**

### **2.1 Definição de clima organizacional**

A definição de clima organizacional, de acordo com Chiavenato (2011), é a qualidade do ambiente da organização que é visualizada ou experimentada por todos os participantes da organização e que influencia no seu comportamento.

Conforme Costa (2008), o clima pode ser descrito como conjunto de características que norteiam o rumo da organização, tornando-as diferentes entre si.

Clima organizacional e motivação são fatores que estão

atrelados, pois a motivação ocorre devido ao estado do ambiente. Neste mesmo sentido, Chiavenato (2011), enfatiza as propriedades geradas pelo ambiente que podem provocar motivação em alguns comportamentos como:

- **Estrutura organizacional:** Pode impor limites ou liberdades de ação, como por meio de ordens e restrições e através de limitação movidas por situações cotidianas no trabalho como regulamentos, ordens. Quanto maior a liberdade melhor será o clima organizacional.
- **Responsabilidade:** Pode proibir ou incentivar o comportamento das pessoas. Isso acontecerá por meio de dependência do superior ou restrições às decisões pessoais. Quanto maior o incentivo melhor o ambiente organizacional.
- **Riscos:** As situações no trabalho podem ser protetoras, evitando assim os riscos, ou impulsionadoras, assumindo desafios diferentes. Quanto mais impulsionador o ambiente organizacional, melhor será o clima.
- **Recompensas:** O método de trabalho pode ser através de críticas ou pode estimular recompensas pelo alcance de resultados. Para melhorar o clima, o ambiente pode estimular recompensas.
- **Calor e apoio:** O ambiente interno da organização pode ser um clima frio e negativo, ou de calor apoio as iniciativas do grupo ou individuais. Quanto mais caloroso for o ambiente, melhor será o clima.
- **Conflito:** No ambiente organizacional

pode ser estabelecidos procedimentos para evitar conflitos de opiniões diferentes, ou incentivar diferentes pontos de vista e administrar os conflitos. O clima será melhor se houver incentivos a diferentes pontos de vista.

Neste contexto, Costa (2008), trás importância a valorização do diferencial competitivo das organizações, que está na valorização dos colaboradores. Conduzir o conhecimento, proporcionando motivação e satisfação aos colaboradores, tudo isto é lidar com a melhoria do clima da organização.

## **2.2 Modelos de pesquisa de clima organizacional**

A pesquisa de clima organizacional identifica o relacionamento dos colaboradores; avalia sua opinião sobre características do ambiente de trabalho.

Neste estudo, serão analisados a seguir, modelos de pesquisa de clima organizacional efetuados por Litwin e Stringer, Kolb, Sbrangia e Coda.

### **2.2.1 Modelo de Litwin e Stringer**

Litwin e Stringer (1968 apud BISPO, 2006), utilizam um questionário que é baseado em nove indicadores:

- **Estrutura:** sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em seu trabalho, como muitas regras, regulamentos, procedimentos e demais limitações enfrentadas no desenvolver de seu trabalho.
- **Responsabilidade:** autonomia para tomada de decisões relacionadas ao seu trabalho e a independência quando desempenha suas funções.
- **Desafio:** risco envolvendo a tomada de decisões e no desempenho das suas funções.
- **Recompensa:** ser recompensado por um trabalho feito com êxito, ênfase em incentivos positivos e não em punições e crença na justiça da política de promoção e remuneração.
- **Relacionamento:** sentimento de boa camaradagem no grupo de trabalho e de ajuda mútua faz-se presente na organização.
- **Cooperação:** percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio, por parte de gestores e de subordinados.
- **Conflito:** a administração não teme opiniões divergentes e a forma mediadora é utilizada para solução dos problemas.
- **Identidade:** sentimento de pertencer à organização, como elemento importante e valioso no grupo de trabalho, envolvimento e sentimento de partilha de objetivos pessoais com os objetivos organizacionais.
- **Padrões:** é o nível em que a organização enfatiza normas e processos.

### 2.2.2 Modelo de Kolb

Kolb et al. (1986 apud BISPO, 2006), utilizam uma escala de sete indicadores. Além de fatores já vistos em outros modelos, como responsabilidade, padrões e recompensas, são acrescentados os seguintes:

- **Conformismo:** sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização; o grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais devem moldar-se ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo.
- **Clareza Organizacional:** sentimento de que o ambiente e seus componentes são bem organizados e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos.
- **Calor e Apoio:** percepção de que o sentimento da amizade é uma forma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. Sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho.
- **Liderança:** disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados; quando surgem necessidades de liderança, os indivíduos sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem-sucedida; a organização não é

dominada por somente uma ou duas pessoas ou é dependente delas.

### 2.2.3 Modelo de Sbrangia

O modelo de Sbrangia (1983, apud LUZ 2001), em um estudo sobre o clima organizacional em uma instituição de pesquisa, utiliza-se um instrumento de coleta de dados contendo indicadores de clima, que seguem:

- Estado de Tensão: descreve em que proporção às ações dos indivíduos são dominadas por lógica e racionalidade antes do que por emoções.
- Conformidade exigida: aponta o nível de flexibilidade das pessoas em ações dentro do contexto organizacional, demonstra o nível que a organização conscientiza a necessidade de obediência a normas e regulamentos formais internos.
- Ênfase na Participação: descreve o quanto os membros são consultados e envolvidos nas decisões e quanto suas ideias e sugestões são acolhidas.
- Proximidade da Supervisão: descreve em que extensão a administração deixa de praticar um controle cerrado sobre as pessoas, a dimensão da liberdade dos indivíduos para fixar seus métodos de trabalho e também possibilidades de exercitar a iniciativa.

- **Consideração Humana:** relacionada ao modo de tratamento dos indivíduos como seres humanos e o quanto recebem de atenção em termos humanos.
- **Adequação da Estrutura:** apresenta em que proporções o esquema organizacional facilita as ações das pessoas e em que dimensões existem de prática, normas, procedimentos e canais de comunicação consistentes com os requisitos de trabalho.
- **Autonomia Presente:** referem-se ao quanto as pessoas não precisam ter suas decisões verificadas se sentindo independentes.
- **Recompensas Proporcionais:** apresenta o quão bem as pessoas são recompensadas pelo trabalho que fazem, a ênfase que é dada em recompensas positivas antes do que em punições e a conformidade das políticas de pagamento e promoções.
- **Prestígio Obtido:** relata a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização e referente a organização projetar seus membros no ambiente.
- **Cooperação Existente:** expõe o quanto a amizade e as relações sociais prevalece na atmosfera de trabalho da organização, o grau de confiança do grupo, uns nos outros e o nível em que a interação entre as pessoas é sadia.

Na visão de Luz (2003, p. 31): “Diz-se que o clima é bom quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento,

participação, dedicação, satisfação, motivação, comprometimento na maior parte dos funcionários.”

Fatores do ambiente exercem influência sobre o comportamento dos funcionários, tornando-os mais motivados ou desmotivados com relação à empresa e ao desenvolvimento de sua função. Continuando neste estudo:

- **Padrões Enfatizados:** analisa o grau de importância atribuído pelas pessoas às metas e padrões de desempenho e a ênfase que é atribuída à realização de um bom trabalho.
- **Atitude Frente a Conflitos:** mostra o quanto as pessoas estão dispostas a servir e considerar diferentes opiniões, a ênfase dada pelas pessoas em primeiramente verificar os problemas antes do que ignorá-lo.
- **Sentimento de Identidade:** descreve se as pessoas manifestam um sentimento de pertencer à organização e se as pessoas dão valor à organização da qual integram.
- **Tolerância Existente:** indica o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável, tolerante e construtiva antes do que punitiva.
- **Clareza Percebida:** aponta o nível de informação das pessoas relativamente aos assuntos que lhes dizem respeito e sobre se a organização informa a respeito das formas e condições de progresso.
- **Justiça Predominante:** enfatiza o grau com que predominam nos critérios de decisão

primeiramente informações como as habilidades e desempenhos antes do que os aspectos políticos e pessoais.

O autor Teixeira (2002), descreve que o primeiro passo para administrar o processo de clima organizacional é entender o que as pessoas querem, entendendo as diferenças individuais e do grupo.

Continuando, seguem demais indicadores:

- **Condições de Progresso:** mostra o destaque que a organização provê a seus membros, as oportunidades de crescimento e avanço profissional e o nível que a organização atende as suas aspirações e expectativas de progresso.
- **Apoio Logístico Proporcionado:** descreve o quanto a organização fornece às pessoas, como as condições e os instrumentos de trabalho primordiais para um bom desempenho e o quanto a organização facilita seus trabalhos fundamentais.
- **Reconhecimento Proporcionado:** aponta o quanto a organização estima um desempenho ou uma atuação de seus membros acima do padrão da organização e relativo aos esforços individuais diferenciados se há reconhecimento.
- **Forma de Controle:** apresenta a maneira que a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle, com finalidade de

orientação e resolução de problemas antes do que para policiamento e castigo.

#### 2.2.4 Modelo de Coda

O modelo de Coda (1997 apud NUNES, 2011, p. 52), “[...] desenvolveu-se a partir de estudos sobre Motivação e Liderança realizados em cinco diferentes organizações brasileiras de grande porte do setor público e privado”.

Identificou-se então, segundo os estudos de Coda (1997 apud NUNES, 2011), as técnicas para explicar características do ambiente de trabalho, e verificou a presença de fatores, abaixo listados, que influenciam o Clima Organizacional:

- Liderança: encorajamento por parte do chefe para o desenvolvimento e crescimento profissional, grau de feedback oferecido pelo chefe a subordinados sobre assuntos que afetam o trabalho e discussão sobre os resultados de desempenho individuais, com objetivo de melhor orientação no trabalho.
- Compensação: balanceamento das diferentes formas de remuneração executadas pela empresa, sua amplitude do programa de benefícios e pagamento acima do estipulado no mercado, para os melhores profissionais e concessão de aumentos, baseado em desempenho e realização de metas.

- **Maturidade empresarial:** fornecimento de informações como atividades e objetivos da organização para a comunidade, compreensão adequada, pelos membros da organização, sobre as pressões exercidas pelo mercado, expectativas dos clientes, concorrentes; considerar pessoas como o maior patrimônio e valorização de padrões elevados de desempenho.
- **Colaboração entre áreas funcionais:** existência de respeito, integração e colaboração entre as diferentes áreas funcionais a fim de atingir os objetivos da empresa.
- **Valorização profissional:** estímulo à formação, desenvolvimento e oportunidades aos talentos internos, proporcionando avanço profissional; atendimento às aspirações e expectativas de progresso; desempenho apresentado como critério principal nas promoções e prioridade do recrutamento interno em relação às posições de chefia.
- **Identificação com a empresa:** motivação da equipe para a busca de objetivos mútuos; anseio de pertencer ao grupo, com confiança recebida, compatibilidade da filosofia administrativa.
- **Processo de comunicação:** instrumento que facilita a integração; anúncio das decisões prontamente; clareza, compreensão e adequação na transmissão e recebimento das informações para correto desempenho das atividades.
- **Sentido do trabalho:** importância atribuída aos acontecimentos com a organização; utilidade

e importância do trabalho realizado no processo organizacional; firmeza nas ações e empreendimentos por parte da direção, até a conclusão das mesmas.

- Política global de recursos humanos: importância e apoio atribuído à área de recursos humanos diante das demais áreas, para o desenvolvimento do trabalho; disposição para verificar opiniões diversas.
- Acesso: oportunidade de continuar realizando o mesmo tipo de trabalho até o final da carreira.

### **2.3 Técnicas de pesquisa de clima organizacional**

Conforme os estudos de Luz (2003), a respeito de clima organizacional, propõem três técnicas mais utilizadas para pesquisa de clima:

- Questionário: aplicação em grande abrangência; baixo custo; preserva a identidade das empresas; utiliza-se de questões abertas e fechadas; poucas perguntas; permite cruzamento de perguntas para obterem-se determinadas respostas; vocabulário necessita ser claro; permite ser aplicado em meio eletrônico.
- Entrevista: desvantagem é a quebra do anonimato; método mais demorado e dispendioso; exige pessoas habilitadas para sua condução; obtêm respostas verbais e não verbais.

- Painel de debates: contém um entrevistador e vários entrevistados; é um método econômico comparado com a entrevista, porém a técnica é realizada em conjunto; o ponto positivo é que o colaborador pode expor sua opinião, dê depoimentos; esta técnica não possui anonimato; exige espaço físico para sua execução.

## **2.4 Variáveis organizacionais**

As pesquisas de clima são realizadas com intuito de que os funcionários façam análise do ambiente organizacional. O autor Luz (2003), destaca as variáveis que a empresa deseja saber a opinião de seus funcionários:

- O Trabalho Realizado pelos funcionários: demonstra a adaptação e volume do trabalho, quadro de pessoal, distribuição do trabalho, relevância e desafios relacionados ao trabalho.
- Salário: expõe a percepção dos funcionários quanto à satisfação ao seu salário, comparados com o mercado; possibilidade de aumento de salário; plano de cargos e salários.
- Benefícios: avalia o quanto os benefícios atendem as expectativas dos funcionários.
- Integração entre os Departamentos da Empresa: mostra o grau de relacionamento, cooperação e conflitos entre os departamentos da empresa.
- Supervisão/Liderança/Estilo

Gerencial/Gestão: demonstra a satisfação dos funcionários em relação aos seus gestores, capacidade administrativa, humana e tratamento que é dado por parte dos gestores para a equipe.

- Comunicação: demonstra a satisfação em relação aos canais de comunicação utilizados pela empresa.
- Treinamento/Desenvolvimento/Carreira/Progresso e realização profissional: avalia as oportunidades que os funcionários possuem dentro da empresa para seu crescimento.
- Possibilidade de Progresso Profissional: avalia o grau de satisfação dos funcionários em relação às possibilidades de crescimento na empresa, promoções, realização de trabalhos desafiadores e aproveitamento de seu potencial.
- Relacionamento Interpessoal: demonstra a qualidade das relações entre funcionários, chefias e existência de conflitos.
- Estabilidade no Emprego: descreve o grau de segurança que sentem os funcionários em seus cargos.
- Processo Decisório: avalia a opinião dos funcionários sobre características da empresa como participativa, ágil, e a respeito da qualidade do seu processo decisório.
- Condições Físicas de Trabalho: descreve a qualidade dos recursos oferecidos pela empresa para que o funcionário realize seu trabalho.

Neste mesmo contexto, Costa (2008, p.123), reforça que:

“A eficiência das organizações pode ser aumentada quando o clima organizacional satisfizer às necessidades de seus trabalhadores.”

O ambiente de trabalho propício para realização de cada função é importante para o desenvolvimento da empresa no total. Neste sentido, seguem as demais variáveis:

- **Relacionamento da Empresa com os Sindicatos e Funcionários:** aponta como é o relacionamento da empresa com sindicato, qualidade do tratamento dos problemas trabalhistas, cumprimento das obrigações.
- **Participação:** descreve o envolvimento, participação dos funcionários em diferentes situações na gestão da empresa.
- **Pagamento dos Salários:** mensura se há erros na folha de pagamento; conhecimento dos funcionários sobre descontos lançados na folha de pagamento.
- **Segurança do Trabalho:** descreve do ponto de vista dos funcionários a respeito da prevenção, controle, de riscos e acidentes de trabalho.
- **Objetivos Organizacionais:** avalia a clareza com que são expostos os objetivos da organização aos funcionários.
- **Orientação da Empresa para Resultados:** demonstra na percepção dos funcionários, o quanto a empresa se esforça para alcançar seus resultados.
- **Disciplina:** avalia a disciplina praticada

pela empresa; grau de justiça.

- Imagem da Empresa: opinião dos funcionários de como a empresa é percebida no mercado.
- Estrutura Organizacional: avalia opinião dos funcionários sobre a estrutura da empresa.
- Ética e responsabilidade social: identifica o quanto a empresa age com responsabilidade e ética com funcionários, clientes e comunidade.
- Qualidade e Satisfação do Cliente: mensura na visão dos funcionários, o compromisso da empresa quanto aos seus produtos e serviços e satisfação dos clientes.

A respeito do assunto clima organizacional Teixeira (2002), enfatiza que, a empresa deve prometer aos empregados somente o que pode cumprir e seus dirigentes precisam manter a coerência de suas atitudes no ambiente de trabalho.

No ambiente organizacional deve prevalecer a confiança e respeito entre os colaboradores e gestores. Retomando a análise, seguem as variáveis:

- Reconhecimento: avalia se a empresa adere estruturas de reconhecimento e valorização dos funcionários.
- Vitalidade Organizacional: considera o ritmo da realização das atividades por parte da empresa.
- Direção e Estratégias: analisa a opinião dos funcionários sobre a direção da empresa, estratégias adotadas.

- Valorização dos funcionários: aponta o quanto a empresa valoriza e investe em seus recursos humanos.
- Envolvimento/Comprometimento: avalia o comprometimento dos funcionários com os objetivos da empresa.
- Trabalho em Equipe: descreve o quanto a empresa incentiva o trabalho em equipe.
- Modernidade: analisam a opinião dos funcionários sobre a preocupação da empresa com investimentos, inovações de produtos e instalações.
- Orientação da Empresa para os Clientes: analisa a percepção dos clientes externos sobre a empresa; imagem externa no mercado.
- Planejamento e Organização: apresenta a percepção da empresa como planejada, organizada, clara, em seus objetivos e por seus gestores.
- Fatores Motivacionais: descreve a percepção dos funcionários sobre fatores do ambiente que proporcionam motivação.
- Fatores Desmotivadores: descreve a percepção dos funcionários sobre fatores do ambiente que proporcionam desmotivação.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa foi de natureza básica, e a abordagem do problema acontece de maneira qualitativa. Sobre os objetivos,

de caráter exploratório; de acordo com conceito de Gil (2006), pesquisas exploratórias possuem objetivo de proporcionar visão geral a respeito de um determinado fato.

Referente aos procedimentos técnicos, a pesquisa é bibliográfica. Introduzindo os estudos sobre pesquisa bibliográfica, Gil (2006 p.65), explica, “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.”

Para o desenvolvimento deste estudo, foram analisados sete artigos de: Villardi, Queiroz e Dubeux (2010); Oliveira, Carvalho e Rosa (2012); Bispo (2006); Gomes (2002); Clementino Cruz (2014); Martins e Ferreira (2007); Lemos e Martins (2007); TCU (2007) e três dissertações de mestrado dos autores: Nunes (2011); Luz (2001) e Santos (2011), a respeito do tema, para aprofundar estudos sobre método de pesquisa de clima e também apresentar uma proposta de questionário para utilização em empresas.

A proposta deste artigo é apresentar um modelo de questionário, baseando-se nos modelos de Luz (2003); Bispo (2006); Jaroszewski (2008); Siqueira (2008) e Moço (2011).

## **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

Com base nos estudos desenvolvidos neste artigo, analisando os modelos de questionário já citados no capítulo Procedimentos Metodológicos, foi criado, para aplicação, um modelo de questionário de Clima Organizacional, descrito a

seguir:

## Perfil

Gênero:  Feminino  Masculino

Grau de escolaridade:  Ensino Médio  Superior Incompleto  
 Superior Completo  Pós- Graduado

Faixa etária:  18 à 25 anos  de 26 à 42 anos

Acima de 42 anos

Tempo de serviço:  Menos de 5 anos  Entre 6 à 11 anos

Entre 12 à 17 anos  Acima de 18 anos

Cargo:  Auxiliar Administrativo  Técnico  Coordenador

Outro \_\_\_\_\_

## Ambiente de trabalho

- Considera a empresa um bom lugar para trabalhar?
- Os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam?
- A empresa é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus funcionários?
- Você conhece as prioridades e objetivos da empresa?
- Seu emprego é seguro na empresa, ou seja, não corre risco de ser demitido sem motivo?
- Sente orgulho da sua atividade nesta empresa?

## Condições físicas do ambiente

- O ambiente de trabalho atende as necessidades físicas do trabalhador?
- O ambiente de trabalho é limpo, iluminado e agradável ao funcionário?

- Possuem ao alcance as ferramentas necessárias para realização do trabalho?

### **Responsabilidade/Valores/Cultura**

- Em sua opinião a empresa é socialmente responsável?
- A empresa procura melhorar os produtos e serviços que são oferecidos aos clientes?
- O compromisso da empresa, a qualidade dos seus produtos e serviços está visível no trabalho diário?
- A atuação da empresa é guiada por valores éticos?
- A empresa desfruta de boa imagem entre os funcionários?
- Existe uma cultura comum, partilhada por toda a organização?
- A Cultura Organizacional (tradições, práticas e costumes adotadas na empresa que não estão previstos em qualquer regra) adotada na empresa favorece a execução das atividades?

### **Comunicação**

- A empresa atende de imediato as solicitações dos clientes internos/externos?
- Para realizar seu trabalho, você recebe orientações claras e objetivas?
- As decisões tomadas pela empresa são explicadas aos funcionários?
- Há diálogo para resolução dos problemas na empresa?
- Existem dificuldades na comunicação entre supervisores e subordinados?

- A informação é largamente partilhada?

### **Avaliação/Motivação**

- Sente-se satisfeito em relação ao seu trabalho?
- Há o reconhecimento do trabalho realizado pelos funcionários?
- Considera ser sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?
- A empresa oferece oportunidade para a correção de erros?
- O feedback que recebe no trabalho contribui enquanto fator motivacional?
- O desempenho das pessoas é avaliado de forma regular?
- A Avaliação de Desempenho permite motivar os empregados e estimulá-los para melhor desempenho em seu trabalho?
- Ter perspectivas de carreira é importante para a motivação no trabalho?
- Sente-se motivado (a) quando o trabalho é elogiado por seu superior?
- Recebe informação ao longo do ano sobre o seu desempenho?
- Sentir-se motivado com a remuneração reflete no seu desempenho?
- A empresa aposta na formação como forma de desenvolvimento e valorização do seu capital humano?

## **Liderança/Gestores**

- As decisões tomadas por seu superior imediato são confiáveis?
- Há interesse por parte dos gestores no bem-estar dos funcionários?
- Seu trabalho é avaliado de forma justa pelos supervisores?
- O funcionário pode contar com o apoio dos supervisores/gestores?
- Os supervisores/gestores utilizam de regras para punir os funcionários?
- Existe uma fiscalização permanente por parte dos gestores nos funcionários?
- A pressão exercida sobre os funcionários pela chefia para a obtenção de resultados é eticamente adequada?
- Está satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que está vinculado?

## **Remuneração/Benefícios**

- A remuneração é adequada ao trabalho executado?
- Os benefícios oferecidos pela empresa atendem suas necessidades?
- A empresa possui políticas justas de avaliação de seus empregados?
- Você considera seu salário adequado em comparação com o salário recebido por outros funcionários do mesmo nível da sua empresa?
- Seu patrimônio é condizente com os esforços que está realizando na empresa?

- **Realização do trabalho/Equipe**
- Gostaria de trabalhar em outro departamento da empresa?
- Possui liberdade para realizar seu trabalho da melhor forma que considerar?
- O treinamento recebido pela empresa torna-o capaz para realizar seu trabalho?
- O trabalho em equipe é incentivado?
- Existe integração entre os colegas de trabalho na empresa?
- O Clima Organizacional sofre influências do tipo de liderança exercida sobre os colaboradores?

### **Possibilidades/Condições de progresso**

- Você vê possibilidade de crescimento de carreira a curto, médio prazo na empresa?
- A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?
- As pessoas competentes são as que têm as melhores oportunidades na empresa?
- O progresso profissional dos funcionários se dá com base no mérito de cada um deles?
- Os colaboradores são encorajados a desenvolver as suas competências?
- A empresa me oferece um bom plano de carreira?
- Depende apenas dos próprios esforços para obter o sucesso profissional e de carreira na empresa?

## **Segurança**

- Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho?
- A empresa demonstra preocupação com a segurança dos funcionários?
- Existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho na empresa?
- Existe barulho excessivo no ambiente de trabalho?

## **Qualidade e satisfação dos clientes**

- A empresa busca assegurar honestidade nas transações com seus clientes?
- A empresa respeita e valoriza seus clientes?
- A empresa presta informações precisas e objetivas a seus clientes, quando solicitada?
- Preocupa-se continuamente com as inovações de produtos/serviços?
- Responde de maneira precisa a demanda de sua clientela?
- A empresa oferece os produtos nos prazos prometidos?
- Na empresa o feedback dos clientes é utilizado para melhorar os produtos e os serviços?

## **Outros serviços**

- Possui problemas com o transporte casa–empresa/empresa–casa?

- A assistência de médico e dentista e a assistência social adotadas na empresa favorecem a execução das suas atividades na empresa?
- A empresa tem planos de seguros de saúde para os funcionários?

As escalas sociais (respostas) adequadas para os questionários são baseadas principalmente em Likert (apud GIL, 1999), Kotler (2003), Luz (2003) e Crocco et al. (2006). Para o questionário proposto neste artigo, foram utilizadas as escalas que seguem:

- Escala de Likert

Concordo plenamente  Concordo  Nem concordo nem discordo  Discordo  Discordo Plenamente

Muito satisfeito  Satisfeito  Insatisfeito  
 Muito insatisfeito

- Escala de intenção

Sempre  Às vezes  Neutro  Raramente  Nunca

- Dicotômicas

Sim  Não

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Para desenvolver este artigo foram analisados dissertações de mestrado, artigos sobre o tema proposto e os modelos de Litwin e Stringer, Kolb, Sbrangia e Coda. A

proposta foi um questionário que abordou perguntas sobre algumas variáveis, que se destacam por apresentar a satisfação do colaborador em relação ao ambiente interno da empresa. Algumas destas variáveis são: motivação, segurança, comunicação, condições de progresso, remuneração, entre outras.

Estas variáveis foram escolhidas como importantes, pois com elas pode-se perceber de forma criteriosa a ótica do colaborador sobre a empresa, além de principalmente identificar o nível do Clima Organizacional. Uma variável como a motivação, que é de suma importância no trabalho em equipe e no desempenho do colaborador, pode ser diretamente analisada com questionário de Clima.

Esta ferramenta de análise do Clima, que foi desenvolvida, é usada pelo administrador como ferramenta gerencial, buscando melhorias, evitando a falta de motivação no ambiente, incentivando o crescimento profissional e pessoal dos colaboradores. Logo, a melhoria do ambiente interno ocasiona o bom desempenho da produção e crescimento da empresa no total.

Porém, para o questionário obter sucesso em sua aplicação, é necessário que o mesmo seja respondido com honestidade, para que os resultados sejam fiéis à situação que a empresa vive e assim possam ser realizadas as devidas considerações sobre o ambiente interno.

As empresas procuram avaliar o seu Clima porque necessitam manter-se internamente fortalecidas e externamente de forma competitiva no mercado.

## REFERÊNCIAS

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. EESC- USP. v. 16, n. 2. Maio/Ago. 2006. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06.pdf>>. Acesso em: 27 maio 2015.

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

COSTA, Vitor. Mudança organizacional no serviço público. In: NEVES, Pedro Márcio Xavier. **Gestão de Recursos Humanos**. Curitiba: Camões, 2008. p. 111-128.

CROCCO, Luciano et al. **Fundamentos de Marketing: conceitos básicos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CLEMENTINO CRUZ, Aryel. **Análise do clima organizacional para a melhoria no ambiente de trabalho**.

Estudo de caso em empresa de tecnologia de informação.

Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Ago./2014.

Disponível em:

<[http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg10/anais/T14\\_0090.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg10/anais/T14_0090.pdf)> Acesso em: 27 maio 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos de técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GOMES, Francisco Rodrigues. **Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações.** RAE Revista de Administração de Empresas. v.42, n.2, São Paulo abr./jun. 2002. Disponível em:  
<<http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n2/v42n2a09.pdf>>. Acesso em: 27 maio 2015.

JAROSZEWSKI, Niede Glauche. **Pesquisa de clima organizacional: um estudo de caso.** UNESC. Criciúma fev./2008. Disponível em:  
<<http://www.bib.unesc.net/biblioteca/sumario/000035/000035A.C.pdf>>. Acesso em: 25 de maio 2015.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios e marketing.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall. 2003.

LEMOS, Denise Maria Rocha; MARTINS, Priscilla de Oliveira. **Avaliação de clima organizacional e a análise da relação entre a variável comportamento da chefia nas demais variáveis de clima: um estudo de caso em uma Instituição Financeira Capixaba.** Rio de Janeiro set./2007. Disponível em:  
<[http://www.fucape.br/\\_public/producao\\_cientifica/2/artigo%20\(Denise%20Lemos\).pdf](http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/artigo%20(Denise%20Lemos).pdf)>  
Acesso em: 12 maio 2015.

LUZ, Janine Pacheco da. **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina.** 2001. 213 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção – UFSC, Florianópolis, SC, 2001. Disponível em:

<<http://www.jcastron.xpg.com.br/downloads/artigos/CLIMA%20ORGANIZACIONAL.pdf>>

Acesso em: 12 maio 2015.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARTINS, Mariangela Kretzer; FERREIRA, Elaine. **Pesquisa de clima organizacional**: um indicador de responsabilidade social. ENEGEP. Foz do Iguaçu, PR. out. 2007.

Disponível em:

<[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007\\_TR680489\\_0367.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR680489_0367.pdf)>. Acesso em: 27 maio 2015.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MOÇO, Sílvia Marina Clériga. **Proposta de Modelo de Avaliação do Clima Organizacional em Contexto de Organização do Terceiro Sector de Pequena Dimensão**.

Comunidade de Inserção “O Companheiro”. 2011. 50 f.

Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos).

Instituto Superior de Economia e Gestão. Lisboa, set./2011.

Disponível em:

<<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/4627/1/DM-SMCM-2011.pdf>> . Acesso em: 20 maio 2015.

NUNES, Fernanda Maria Guadalupe. **Fatores relevantes para a avaliação de clima organizacional em uma instituição pública de pesquisas**. 2011. 155 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Desenvolvimento Regional) – Universidade de

Taubaté – UNITAU, Taubaté, SP, 2011. Disponível em:  
<<http://mtc-m19.sid.inpe.br/col/sid.inpe.br/mtc-m19/2012/03.26.14.47/doc/publicacao.pdf>>. Acesso em: 12 maio 2015.

OLIVEIRA, Daniele de; CARVALHO, Roberto José; ROSA, Adriano Carlos Moraes. **Clima organizacional: fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização.** Simpósio de excelência e gestão em tecnologia SEG e T. 2012. Disponível em:  
<<http://www.professores.aedb.br/seget/artigos12/37116504.pdf>>. Acesso em: 12 maio 2015.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias e colaboradores. **Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2008.

TEIXEIRA, José Emídio. Clima organizacional: empregados satisfeitos fazem bem aos negócios. In: BOOG G.; BOOG M. **Manual de gestão de pessoas e equipes.** São Paulo: Gente, 2002. p. 571-591.

TCU. **Relatório dos resultados da pesquisa de clima organizacional.** Vol. 1. Set./2007. Disponível em:  
<[http://portal3.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/informacoes\\_funcionais/clima\\_organizacional/Relatorio%20da%20resultados%20da%20pesquisa%20de%20clima%20organizacao.pdf](http://portal3.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/informacoes_funcionais/clima_organizacional/Relatorio%20da%20resultados%20da%20pesquisa%20de%20clima%20organizacao.pdf)>  
Acesso em: 12 maio 2015.

VILLARDI, Beatriz Queiroz; FERRAZ, Viviane Narducci; DUBEUX, Veranise Jacobowski Correia. **Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos**

sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do poder judiciário. RAP Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro Out./2010. Disponível em:  
<<http://www.scielo.br/pdf/rap/v45n2/02.pdf>>. Acesso em: 12 maio 2015.



## GESTÃO DA MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES E SUAS IMPLICAÇÕES

**Enir Dagostim<sup>1</sup>**  
**Márcia Elisa Madeira Trevisol<sup>2</sup>**

### **Resumo**

*As organizações vêm sofrendo constantes mudanças devido às inúmeras transformações pelas quais o mundo está passando, trazendo como exigência a necessidade de mudanças, frente ao ambiente competitivo e esse ambiente cada vez mais competitivo exigem das empresas, rápidas mudanças que garantam sua sobrevivência e desenvolvimento. Contudo, para entender as transformações nas organizações é preciso considerar as forças ambientais, onde fatores de ordem econômica política, cultural e social impulsionam mudanças, e também as forças internas, que resultam das atividades e decisões da administração. No contexto organizacional é preciso confrontar as necessidades pessoais em sua relação com as diferenças culturais. Para tanto, o desenvolvimento organizacional é fundamental para mudanças nas pessoas e culturas. Desta forma, objetivou-se conceituar a mudança organizacional, suas contribuições e descrever como estas afetam as organizações. Para isso, utilizam-se os métodos da pesquisa bibliográfica, exploratória e analítico com vistas à compreensão do tema.*

---

<sup>1</sup> Especialista em Educação Matemática. E-mail: enir.dagostim@uol.com.br

<sup>2</sup> Mestra em Educação. E-mail: marciatrevisol@gmail.com

**Palavras-chave:** Mudança organizacional. Fatores comportamentais. Organizações.

## 1 INTRODUÇÃO

No mundo globalizado, onde as necessidades acontecem quase em tempo real, é possível fazer escolhas frente ao desafio da competitividade, mas também é importante saber que escolhas impõem definir por uma opção, e estas às vezes alteram a rotina de trabalho e encaminhamentos da empresa. As organizações buscam desenvolver suas atividades com a meta da qualidade como forma de sobreviver no cenário atual, e as mudanças indicam que o momento é propício para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de técnicas que sejam efetivas nesse processo.

A mudança se caracteriza por uma modificação significativa nos componentes organizacionais, considerados pela literatura como relevantes. Estes são vistos como aqueles que atingem integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico tendo como finalidade a melhoria do desempenho organizacional.

A sociedade tem passado por constantes mudanças culturais, políticas, econômicas, sociais e o cenário organizacional tem sido um dos principais afetados por essas transformações. Desta forma, é imprescindível maior capacidade de iniciativa e adaptação por parte de todos os seus membros.

As modernas teorias e práticas administrativas vêm provendo as organizações com métodos de gerenciamento sistemáticos, que permitem formular soluções planejadas estrategicamente. A administração estratégica mostra-se como uma ferramenta eficaz, já que proporciona à organização, o caminho a seguir para manter-se ou alcançar o sucesso no acirrado mercado globalizado.

Desta forma, a presente pesquisa se delineará pela gestão da mudança nas organizações e suas implicações, sendo apontadas as visões teóricas abordadas em diversos estudos, cujo objetivo é descrever como estas mudanças afetam as organizações.

Tendo em vista que a mudança, enquanto aspecto inerente ao cotidiano organizacional se faz necessária e no mercado global, competitivo ela se torna elemento reitor, o estudo em questão partiu do seguinte questionamento: como se adaptar as mudanças nas organizações?

O método utilizado foi o bibliográfico e exploratório, onde se investigou quais os conteúdos associados à mudança organizacional, apresentando seus aspectos positivos e negativos. Também se permeia, para fundamentar o tema, conceitos sobre mudança organizacional, aspectos causadores da mesma e suas forças, mudança e cultura organizacional, os fatores comportamentais que afetam a mudança e os modelos de administração nas organizações.

## **2 EMBASAMENTO TEÓRICO**

### **2.1 O mundo e as mudanças**

As mudanças fazem parte das transformações sociais e as organizações não poderiam estar à parte. Por esse motivo, quando se discute sobre mudanças, principalmente as organizacionais, destaca-se que é preciso que aconteça para que as empresas se mantenham ágeis e competitivas.

Neste mesmo raciocínio, é importante lembrar que estas mudanças também atingiram as pessoas e os locais de trabalho. Assim, estar atento as mudanças para não ser surpreendido é estar preparado para o mercado globalizado, pois é natural que as mudanças aconteçam continuamente. Jordão (2007), ainda destaca que tudo mudou, está mudando e mudará com uma velocidade cada vez maior. O mundo está sempre em processo de transformação.

Assim, estar atento as constantes mudanças culturais, políticas, econômicas e sociais contribui para que não haja surpresas, sem esquecer que essas transformações por si só, afetam de forma significativa o cenário empresarial.

Furtado (1999), ressalta que nos últimos vinte anos, aconteceram mudanças importantes na estrutura econômica mundial, e estas vêm afetando o equilíbrio dos poderes, gerando concentração de riqueza e exclusão social em todos os países. O autor acredita que muitos parâmetros econômicos de crescimento não estão bem esclarecidos e que Todos esses

fenômenos geram um crescimento econômico mal definido, que, por sua vez, gera uma organização social confusa, na qual se podem ver tanto ameaças como oportunidades.

Desta forma, é preciso ter consciência da importância da mudança a fim de realizá-la, pois com elas, o conhecimento se expande aumentando em valor e poder.

Segundo Jordão (2007), não se pode mais ignorar as mudanças tecnológicas e comportamentais, pois além do que ocorre nas organizações e também nos ambientes familiares, existe a forma como se dá esta relação e como ela é incorporada para uma vida mais longa, saudável e feliz.

## **2.2 Organização e os desafios para a mudança**

No atual contexto as organizações necessitam ampliar e atualizar seus conhecimentos, potencializar os colaboradores, incorporando desafios para se manter e crescer no mercado. Desta forma, é pertinente que se aborde sobre a necessidade e a importância de reinventar a organização.

Mudar e crescer são imperativos no mundo dos negócios. As organizações que não pensam dessa forma simplesmente não sobreviverão no mercado atual, já que o mesmo é altamente competitivo (JORDÃO, 2007).

Toda mudança de uma maneira ou de outra, é sempre um acontecimento inevitável, que não há como escapar, mas ao

mesmo tempo, é imprescindível para contornar e impedir a estagnação da organização.

Araújo (1982, p. 24), define mudança como:

Qualquer alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio ou a supervisão da administração superior, e atinja integradamente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.

Partindo do pressuposto que o significado de qualquer mudança pode oscilar de acordo com o ponto de vista desta, observa-se as pesquisas sobre avaliação de mudança organizacional sob a ótica da mudança como uma diferença ou comparação entre medidas retiradas em dois momentos diferentes. Portanto, deve ser vista como uma abstração de segunda ordem, uma vez que não resulta diretamente da percepção do observador, mas da atribuição mental de significado às coisas percebidas.

Administrar a mudança é um desafio que está diante de toda a organização. Os modos como elas administram essas mudanças, será o que inevitavelmente distinguirá a vitória da derrota neste cenário altamente competitivo.

Lima (2003), lembra que a definição de mudança baseia-se em dois critérios: a categoria (planejada ou não) e a ordem (primeira ou segunda). A autora ressalta que a mudança planejada resulta das intervenções do “desenvolvimento organizacional” e tem como propósito a melhoria do

desempenho dos seus colaboradores, por meio da mudança do seu comportamento no trabalho.

A mudança planejada normalmente ocorre quando a organização apresenta um bom desempenho, no entanto percebe-se a possibilidade de claras melhorias com a indicada reorganização.

Complementando, Lima (2003, p. 21), esclarece:

Mudança no comportamento dos membros da organização é a essência da mudança organizacional e, além disso, qualquer mudança de sucesso irá persistir sobre longo tempo somente se, em resposta às mudanças nas características organizacionais, os membros alterarem seu comportamento no trabalho de maneira apropriada.

Os membros da organização precisam enquadrar-se na nova configuração organizacional, seja por meio de qualificação técnica, mudança de comportamento ou até adaptação cultural.

A partir de pesquisa realizada com gerentes cujas organizações passaram por processos de mudança radical, Bressan (2001), formula um novo conceito de mudança. Nele a autora diz que mudança é qualquer modificação significativa nos componentes organizacionais mais relevantes (pessoas, estrutura, produtos, processos e cultura), que atinja a maioria dos membros da organização tendo como finalidade a melhoria do desempenho organizacional.

## 2.2.1 Aspectos causadores da mudança organizacional

Os fatores internos e externos à organização podem atuar como causadores ou *triggers* dos diferentes tipos de mudança organizacional.

Segundo Robbins (1999), Nadler, Shaw e Walton (1995) e Pettigrew (1987), existem diversos aspectos causadores da mudança organizacional. Para os autores, esses aspectos estariam presentes no cotidiano organizacional de forma, mais ou menos, intensa em determinados momentos, mas constantemente exerceriam pressão sobre a organização, conforme sintetiza o quadro 1.

**Quadro 1 – Desencadeadores de mudança organizacional**

<b>Autores</b>	<b>Causadores/<i>Triggers</i></b>
Robbins (1999)	Natureza da força do trabalho; Tecnologia; Choques econômicos; Concorrência; Tendências sociais; Política mundial.
Nadler, Shaw e Walton (1995)	Descontinuidade na estrutura organizacional; Inovação tecnológica; Crises e tendências macroeconômicas; Mudanças legais e regulamentação; Forças do mercado e competição; Crescimento organizacional.

Pettigrew (1987)	Recessão econômica; Mudanças no ambiente de negócios.
------------------	--

Fonte: Bressan (2004, p. 5).

Todo conhecimento sobre os desencadeadores de mudança poderia permitir o manejo e a implantação da mesma, o aumento da eficácia organizacional e de sua chance de sobrevivência. Gerenciar a mudança de maneira rápida é, sobretudo, encontrar uma real vantagem competitiva.

Bressan (2004), registra que empregar estratégias de mudança para o sucesso, implica compreender aspectos do ambiente, indivíduos e da empresa como um todo. Desta maneira, identificar variáveis do contexto que estariam provocando as mudanças, sejam elas contínuas ou descontínuas, mostra-se como uma vantagem apontada pelos gerenciadores de mudança.

### 2.2.2 Forças para mudança

Cada organização possui sua própria forma de gestão com características particulares, que é profundamente influenciada pelos princípios, crenças e valores dos seus proprietários, cabendo a cada uma definir de que maneira irão implantar as mudanças.

Para Daft (2006), dentre as estratégias a serem adotadas para este fim, existem as forças no ambiente externo e interno da organização. São elas:

⊃ **Forças ambientais ou externas:** originada em todo o setor ambiental, incluindo, cliente, concorrente, tecnologia, força econômica, e área internacional, causam impacto na cultura da organização, devido à falta de controle e afeta de modo incisivo a sobrevivência dos negócios;

⊃ **Forças internas:** surgem das atividades e decisões internas e referem-se ao comportamento das pessoas da organização diante de novos desafios.

No que se refere ao processo de mudança, as forças internas e externas se traduzem na necessidade percebida de transformação dentro da empresa. O quadro 2 resume seis forças específicas que incentivam a mudança:

**Quadro 2 - Forças que estimulam a mudança**

<b>Forças</b>	<b>Exemplos</b>
Natureza da força de trabalho	Maior diversidade cultural; Envelhecimento da população; Muitos recém-contratados com habilidades inadequadas.
Tecnologia	Computadores mais rápidos, mais baratos e portáteis; Compartilhamento de músicas <i>online</i> ; Pesquisas na área de genética humana.
Choques econômicos	Ascensão e queda das empresas pontocom; Colapso no mercado de ações em 2000-2002;

	Taxas de juros historicamente baixas.
Competição	Concorrência globalizada; Fusões e consolidações; Crescimento do comércio eletrônico.
Tendências Sociais	Salas de bate-papo na Internet; Aposentadoria da geração dos <i>baby boomers</i> ; Expansão das grandes redes varejistas.
Políticas Internacionais	Invasão do Iraque; Abertura de mercados na China; Guerra ao terrorismo após a tragédia de 11 de setembro.

Fonte: Robbins (2005, p. 423).

Sendo as forças internas e externas representam a necessidade de mudança dentro da empresa. Nesse contexto, os gerentes são responsáveis por monitorar as ameaças e as oportunidades no ambiente externo, assim como os pontos fortes e fracos dentro da organização, para definir se existe a necessidade da mudança (DAFT, 2006).

Uma maneira de se observar a necessidade de mudança é quando existe uma falha no desempenho, uma desigualdade entre os níveis de desempenho existentes e os níveis desejados.

## **2.3 Mudança e cultura organizacional**

A cultura dentro da qual uma sociedade opera ajuda a determinar a cultura organizacional de uma empresa. Desta forma, refletir sobre a importância de se considerar o fator humano e seu ambiente cultural na gestão estratégica dos processos de mudança é compreender como a cultura é incorporada dentro da organização.

Para Saraiva (1993, apud LIMA, 2003), cultura é um conjunto de atividades, lúdicas ou utilitárias, intelectuais e afetivas, que caracterizam um determinado povo. Shapiro (1956, apud LIMA, 2003), complementa dizendo que cultura é a soma integrada, das características de comportamento aprendido que se manifestam nos membros de uma sociedade e é compartilhada por todos.

A cultura faz parte da organização e cada empresa possui sua própria cultura corporativa. O modo como as pessoas interagem em uma organização, as atitudes predominantes, as aspirações e os temas importantes nas interações entre os seus membros, fazem parte da cultura organizacional.

Neste contexto, Chiavenato (2004, p. 434, grifo do autor) afirma:

A única maneira viável de mudar as organizações é mudar sua “cultura”, isto é, mudar os sistemas dentro dos quais as pessoas trabalham e vivem. Cultura organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de

interação e relacionamento típicos de determinada organização.

Por outro lado, é possível dizer que cultura caracteriza-se pela maneira com as quais as pessoas organizaram suas experiências no mundo real, de forma a lhes dar estrutura que se tornem suas percepções e conceitos do mundo.

As empresas, para garantirem sua sobrevivência, independente do segmento que atuam, necessitam que seus colaboradores tenham que pensar diferente e mais rápido, trabalhar de forma inteligente e, principalmente, se relacionar de maneira mais amigável (JORDÃO, 2007).

Neste sentido é que a cultura organizacional gera comportamentos funcionais que contribuem para que se alcance as metas estabelecidas pela empresa. Contudo, pode ser também uma fonte de comportamentos desajustados que produzem efeitos contrários ao sucesso da organização.

O autor Daft (1999, p. 232) aponta que,

[...] redefinir a cultura requer pensar novamente os papéis, processos e valores, quebrando as barreiras que têm separado departamentos, de forma que todos compartilhem as informações e trabalhem juntos. Compartilhar informações requer ajustes por parte dos gerentes para incluir empregados, fornecedores e clientes, frequentemente necessitando de mudanças estruturais e culturais.

Uma função importante da cultura organizacional é distinguir uma organização de outras proporcionando a esta uma

identidade própria. De uma forma semelhante, a cultura fornece também uma identidade para os membros da organização.

O cenário econômico atual, por ser extremamente competitivo e transformador, requer uma estrutura organizacional propícia às mudanças e estas demandam renovação nos modelos de gestão, principalmente no que concerne à gestão de pessoas, devido à necessidade de sobrevivência em ambiente em que atuam (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

Neste sentido, entende-se o modo de gestão de pessoas como um conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos que foram estabelecidos.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 178) sobre o assunto, asseveram que:

O desempenho da organização do futuro deverá ser medido não apenas pelos dividendos, mas pela capacidade de manter-se no mercado, de assegurar empregos, de proteger os investimentos e da melhoria de produtos e serviços. Nesse novo ambiente organizacional, o capital humano se tornará mais importante do que o capital tradicional, e destes serão exigidos motivação, trabalho em equipe, senso de compromisso e polivalência no desenvolvimento das atividades.

Sendo assim, as práticas de gestão compreendem a instituição de condições e organização do trabalho, a natureza das relações hierárquicas, tipos de estruturas organizacionais,

sistemas de avaliação e controle dos resultados, políticas para a gestão de pessoas, enfim, os objetivos, os valores e a filosofia da gestão em geral.

Para Araújo (2006), enxergar as transformações mais amplas que ocorrem no ambiente organizacional é fundamental para os gestores de pessoas, bem como para aqueles que, na nova organização, tendem a caracterizarem-se como trabalhadores do conhecimento.

Considerando que são as pessoas participantes de uma organização, as responsáveis pela criação, inovação e energia das ações, as políticas de gestão de pessoas acabam tendo importância particular para as empresas.

Por outro lado, para uma melhor compreensão do contexto organizacional, se faz necessário confrontar as necessidades pessoais em sua relação com, as diferenças culturais, as normas de comportamento, as práticas de gerenciamento, liderança e a mudança organizacional (LIMA, 2003).

As organizações precisam de pessoas empenhadas para enfrentar as mudanças que vem acontecendo no cenário organizacional, como: a globalização, a pressão tecnológica, o crescimento intenso dos mercados e a complexidade cada vez maior dos sistemas organizacionais e das relações comerciais.

### 2.3.1 Fatores comportamentais que afetam a mudança

A busca pela excelência no comportamento é pré requisito para os modelos atuais de gestão. Desta forma, em todos os espaços tornam-se necessário a maior capacidade de adaptação e iniciativa por parte dos membros da organização e as empresas estão cientes que a utilização de suas competências internas é a chave para elaborar e implementar comandos estratégicos mais eficazes e ágeis. Para mudar com êxito é preciso envolver seus colaboradores em todo o processo de mudança e desenvolver competências específicas, tais como: trabalho em equipe, mudança de atitudes e comportamentos, e de gerenciamento da cultura organizacional (MATTOS, 2002).

Conduzir mudanças criativas e inovadoras revela-se um ponto importante para o desenvolvimento e manutenção das organizações, pois as qualidades básicas para criação de um ambiente eficaz que auxiliem nas mudanças passam, necessariamente, por mudanças de comportamento.

Daft (1999), coloca que as mudanças nas pessoas e na cultura estão relacionadas à maneira como os colaboradores pensam, isto é, são mudanças de pensamentos e comportamentos. Já as mudanças culturais referem-se à organização como um todo. De acordo com o autor, o treinamento é a ferramenta frequentemente mais utilizada para mudar o pensamento dominante na organização.

Nesta perspectiva, entre os objetivos mais tradicionais do treinamento estão aqueles que buscam identificar e superar as deficiências no desempenho dos colaboradores e visam também

prepará-los para novas funções e introduzi-los às novas tecnologias no trabalho.

Outra abordagem fundamental para mudanças nas pessoas e culturas é o desenvolvimento organizacional. Neste sentido, Daft (1999, p. 242), esclarece que:

[...] desenvolvimento organizacional é a aplicação da ciência do comportamento para melhorar a saúde e eficácia da organização através da sua habilidade de lidar com mudanças ambientais, melhorar o relacionamento interno e aumentar a capacidade de resolver problemas. O desenvolvimento organizacional melhora as relações de trabalho entre os empregados.

O desenvolvimento organizacional pode ser dividido em educação e treinamento, sendo que a educação é o preparo para a vida e se ramifica em educação social, religiosa, cultural, moral e profissional. Já o treinamento visa ao preparo do homem para a vida profissional.

Stoner e Freeman (1999), dizem que nas novas formas de organização dá-se maior autonomia de decisão aos funcionários. Os modelos de gestão aplicados estimulam o envolvimento e comprometimento dos empregados. Quanto maior e melhor for a participação dos mesmos nas decisões e objetivos da empresa, melhores serão seus resultados de produtividade e competitividade.

De acordo com os autores acima, a capacitação dos colaboradores, de modo a aproveitar o seu potencial criativo, e a promoção das equipes de trabalho auto organizadas, permite uma maior eficiência no processo de socialização do

conhecimento e, conseqüentemente, melhor obtenção dos resultados finais.

Entretanto, muitas vezes as organizações têm dificuldade em aceitar pessoas criativas e inovadoras, pois essa diversidade, geralmente, é percebida como algo ameaçador ao sistema. Mudar estruturas organizacionais, comportamentos ou tecnologias no período atual, implica acelerar a revisão de valores (ZANELLI; SILVA, 2008).

No ambiente de trabalho, a tendência é a mudança que continuará transformando o sistema social, o que impõe um ajustamento dos comportamentos por parte dos colaboradores e uma contínua sensibilização por parte das lideranças.

## **2.4 Tipos de modelos de administração**

Segundo Morgan (1997), o modelo é uma forma genérica estrutural que pode ser assumida por uma organização e que depende das características internas e do contexto do qual ela opera. Para o autor, os modelos de gestão clássicos são: o modelo mecanicista e o modelo orgânico. Porém, cabe lembrar, que estes novos conceitos surgiram graças às mudanças macro ambientais que tornaram obsoletos os antigos modelos de Gestão.

O modelo mecanicista, de acordo com Maximiano (2004), caracteriza-se pelos seguintes sistemas: tarefas bem definidas e elevada especialização do trabalho; hierarquia clara de controle e coordenação; prevalece a hierarquia nas relações

internas; estruturas verticais com muitos níveis hierárquicos; departamentalização funcional; a comunicação é vertical e formal, fazendo uso da cadeia de comando; decisões centralizadas na cúpula da organização; elevada formalização, com muitas regras e procedimentos e os membros devem lealdade à organização e obediência aos superiores.

Desta forma é possível perceber que o acima foi totalmente orientado para a eficiência, que é uma medida individual e que atualmente não se adapta, pois nos modelos atuais, as organizações busquem a eficácia, que é uma forma coletiva de compartilhar as responsabilidades integrando conhecimento.

Já no modelo orgânico prevalecem as seguintes características: reduzida especialização do trabalho com redefinição contínua das tarefas baseadas no conhecimento; sistema estratificado de acordo com o nível de conhecimento especializado; os laços internos são fluidos e estão em permanente mudança; estruturas horizontais e achatadas; equipes de trabalho multifuncionais; decisões descentralizadas para os níveis hierárquicos mais baixos e os membros identificam-se e estão comprometidos com a organização (MAXIMIANO, 2004).

Os princípios do modelo orgânico foram se formando ao se constatar inicialmente que os empregados trabalham melhor quando se sentem motivados. Para tanto, as pessoas precisam ter suas necessidades pessoais satisfeitas. Desta forma, este modelo é que mais se identifica com essa constatação, pois é flexível, mutável, adaptativo, transitório e baseado no conhecimento e na consulta.

Um dos mais influentes pioneiros das teorias organizacionais, conforme Morgan (1997), foi Frederick Taylor (1865-1915), o criador do que hoje se denomina por Gestão Científica. Taylor defendia a ideia de que toda e qualquer rotina de trabalho deveria ser analisada minuciosamente, até ser encontrado o modo ideal para que esta fosse realizada.

Já para os teóricos da Gestão Científica, a especialização do trabalho aumentaria a produtividade e eficiência na medida em que tornava as tarefas mais simples de serem executadas e aprendidas. Como consequência direta deste princípio, desenvolveu-se a chamada linha de produção ou linha de montagem.

Morgan (1997, p. 32), diz que para conseguir tal propósito, Taylor fazia uso de cinco simples regras, tais como:

Transferir toda a responsabilidade da organização do trabalho do trabalhador para o gestor; usar métodos científicos para determinar a maneira mais eficiente de realizar uma tarefa; escolher a melhor pessoa para realizar o trabalho; treinar essa mesma pessoa para trabalhar eficientemente e controlar a performance do trabalhador.

As modernas teorias e práticas administrativas vêm provendo as organizações com métodos de planejamento e gerenciamento meticulosos, baseados em diagnósticos que permitem formular soluções planejadas estrategicamente. A administração estratégica tem se mostrado eficaz por proporcionar à organização, o vislumbre de um direcionamento

que deve ser perseguido de forma global (CABRERA; GAINO, 1989).

Administrar uma organização exercendo uma visão estratégica é muito importante na atualidade, pois assim poderá ser criado um senso de direção que tenha como objetivos, facilitar a integração sistêmica da organização e guiar de forma estruturada os seus planos e decisões.

Segundo Cabrera e Gaino (1989, p. 15), o sucesso desse processo,

[...] depende da capacidade da organização de engajar todos os seus colaboradores no mesmo esforço, na mesma direção, com intensidade e motivação suficientes para estabelecer o processo sinérgico que garantirá o resultado almejado no tempo e no espaço previsto.

As organizações operam de forma a deixar as pessoas mais produtivas quando trabalham em conjunto. Nesse sentido, as estruturas organizacionais são adequadas para as condições e épocas nas quais se encaixam. Em qualquer uma organização, é necessária uma série de estruturas organizacionais que estão classificadas da seguinte forma: Estrutura Funcional, Estrutura Matricial e Estrutura Divisional.

Estrutura Funcional são aquelas que se organizam por departamentos pelos critérios funcionais no primeiro nível. As funções principais do primeiro nível são: produção, comercialização, finanças e administração. Cada empresa adapta

seu modelo de estrutura funcional de acordo com a sua característica ou necessidade (STONER; FREEMAN, 1999).

Já a Estrutura Matricial se baseia nos projetos voltados a realizar as atividades por período determinado, e as pessoas que compõem estes projetos ficam neles somente enquanto são necessárias. Nessa estrutura é necessário grande nível de conhecimento para ser implantada. Chama-se Matricial porque são utilizadas ao mesmo tempo duas ou mais formas de estrutura sobre os elementos de uma empresa.

Para Robbins (2005, p. 186),

[...] a estrutura matricial designa especialistas de departamentos funcionais específicos para trabalharem em uma ou mais equipes interdisciplinares, as quais são conduzidas por líderes de projetos. Basicamente, a matriz combina duas formas de departamentalização – funcional e por produto.

Quanto à Estrutura Divisional, esta é caracterizada pela forma de administração descentralizada. É quando a empresa decide que cada setor agirá de forma “livre”, demonstrando independência nas suas tomadas de decisões e formas de gerenciamentos. Para Stoner e Freeman (1999, p. 234), “o chefe de divisão concentra-se principalmente nas operações de sua divisão, é responsável pelos lucros ou prejuízos, e pode até mesmo competir com outras unidades da mesma empresa.”

Quando a estrutura mostra uma sobrecarga de funções sobre o principal executivo, o mesmo pode delegar funções a

uma ou mais pessoas de sua confiança, interagindo em perfeita sintonia. Essa estrutura também permite melhor distribuição de riscos para a organização como um todo, pois cada administrador da divisão é responsável por um produto, mercado ou cliente.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As pesquisas evidenciaram que há uma preocupação significativa por parte das organizações com relação ao processo de mudança, sendo que a mesma pode ser entendida como um esforço coletivo de reconstrução da realidade psicossocial, em que os antigos valores serão gradualmente revistos se as pessoas deixarem de usá-los como base de suas percepções, atitudes e, sobretudo, ações.

Por outro lado, toda organização encontra resistências no momento de efetivar mudanças, que ocorrem devido a fatores como, por exemplo, pouca informação sobre a importância estratégica dos objetivos e resultados propostos, ou quando não são respeitados os argumentos e temores dos indivíduos afetados.

Também se faz necessário que os ambientes internos e externos à organização devem ser analisados e decifrados, para que se possa aplicar a mudança que melhor se adaptapara um resultado eficaz. As organizações precisam estar atentas para seu entorno, experimentando atividades que estimulem a criatividade e inovação, para garantir que o processo de mudança seja edificante.

Não obstante é preciso também lembrar que há muitas estratégias que podem contribuir para a mudança das organizações e manutenção de sua presença no cenário empresarial. Sendo assim, a melhor forma de se organizar uma empresa é aquela que lhe proporcione uma estratégia de preparo e flexibilidade diante das mudanças do mercado, proporcionando competência na aceitação de desafios e aproveitamento das oportunidades.

Negar a necessidade de mudança é fechar os olhos para as transformações e conseqüentemente para o sucesso da organização, sendo preciso estar atento aos cenários e efetivar as mudanças dentro de um planejamento estratégico que se enquadre nos valores e missão da empresa com vista a manter ou alcançar o sucesso.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Mudança Organizacional na administração pública federal brasileira**. Tese (Doutorado em Administração) EAESP/Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1982.

BRESSAN, C. L. **Uma contribuição à compreensão do fenômeno de mudança organizacional a partir da percepção gerencial**. Dissertação (Mestrado em psicologia) Instituto de Psicologia/UNB, Brasília, 2001.

\_\_\_\_\_. Mudança Organizacional: uma visão gerencial. In: \_\_\_\_\_, **I Seminário de Gestão de Negócios**, 2004, Curitiba. I Seminário de Gestão de Negócios - FAE, 2004. Disponível em: <[http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/art\\_cie/art\\_25.pdf](http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/art_cie/art_25.pdf)> Acesso em: 21 nov. 2012.

CABRERA, C.; GAINO, L. Administração estratégica de RH: uma abordagem sinérgica. **Mercado Global**, v. 16, n. 82, nov. 1989.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano nas organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

\_\_\_\_\_. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DIEHL, A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

FURTADO, C. **O capitalismo global**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

JORDÃO, S. D. **A arte de liderar: vivenciando mudanças num mundo globalizado**. Contagem: Santa Clara, 2007.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1991.

LEITE, E. O. **A monografia jurídica**. 3. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1997.

LIMA, S. M. V. **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MATTOS, L. K. **As mudanças organizacionais e seus gestores nas empresas na era da informação**. Dissertação (mestrado em administração) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2002.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

MORGAN, G. **Images of Organization**. London: Sage Publications, 1997.

NADLER, D. A.; SHAW, R. B.; WALTON, A. E.  
**Discontinuous Change: leading organizational transformation**. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

PETTIGREW, A. M. Theoretical, methodological, and empirical issues in studying change: a response to Starkey.  
**Journal of Management Studies**, v. 24, n. 4, p. 420-426, 1987.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo. Prentice Hall, 2005.

\_\_\_\_\_. **Mudança organizacional e administração do estresse: comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TACHIZAWA, T., FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2. ed. São Paulo: FGV, 2001.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N. **Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.



## PLANEJAMENTO FINANCEIRO PESSOAL

**Juliano Dal Toé<sup>1</sup>**  
**Rui José Zanette<sup>2</sup>**

### Resumo

*O presente artigo tem por objetivo fornecer aportes teóricos que evidenciem a importância do planejamento financeiro pessoal como base para uma vida financeira estável e uma construção patrimonial sólida. Há cerca de duas décadas atrás o Brasil sofria com exacerbados índices de inflação, os brasileiros mal conseguiam suprir suas necessidades básicas de alimentação e vestimenta devido aos aumentos de preços que ocorriam diariamente. Com a implantação do plano real, em 1994, o país começou a se estabilizar economicamente, algo que até então era desconhecido. Esta estabilidade financeira proporcionou maior poder de compra e consumo no país, mas a falta de planejamento financeiro pessoal fez com que o índice de endividamento dos brasileiros se elevasse. Além disso, a atual situação econômica do Brasil, que passa por um período de recessão, agravou a situação do desemprego e, conseqüentemente, ocasionou uma diminuição do poder aquisitivo das pessoas. Neste âmbito, frente a tantas intempéries econômicas, como maximizar os ganhos e melhorar o patrimônio pessoal? Para tal questão, o planejamento*

---

<sup>1</sup> Especialista em Gestão Financeira e de Custo.

E-mail: julianodaltoe@terra.com.br

<sup>2</sup> Especialista em Administração Financeira Orçamentária.

E-mail: rui@esucrí.com.br

*financeiro pessoal torna-se imprescindível. Sendo assim, o presente estudo, de caráter descritivo, qualitativo e bibliográfico, tem por objetivo, demonstrar as similaridades entre planejamento financeiro empresarial e o planejamento financeiro pessoal, as possibilidades de investimento, bem como, a projeção de rentabilidade através de controle orçamentário, gerenciamento de gastos e controle do fluxo de caixa pessoal.*

**Palavras-chave:** Planejamento financeiro pessoal. Endividamento. Fluxo de caixa.

## 1 INTRODUÇÃO

Até a década de 1990, devido aos elevados índices de inflação, os brasileiros não tinham por hábito, efetuar um planejamento financeiro pessoal. A implantação do plano real, que reduziu drasticamente esses índices, trouxe consigo um novo horizonte econômico, que possibilitou maior consumo. Porém, os brasileiros não se encontravam preparados para administrar essa nova situação, e por conta disso acabaram por se endividar. Em contrapartida, a estabilidade econômica possibilitou uma projeção do valor do dinheiro no futuro, as pessoas passaram a, de maneira indireta e automática, planejar seus gastos. Este artigo propõe uma análise comparativa entre as finanças empresariais e as finanças pessoais, destacando suas similaridades. Pretende-se também demonstrar as possíveis formas de investimento de capital, considerando o orçamento pessoal e familiar. De maneira sucinta, através de contribuição bibliográfica, têm-se conceituada finanças, as formas de

captação de recursos, tanto empresariais quanto pessoais e também foi possível evidenciar a relevância do planejamento financeiro pessoal para maximizar a riqueza e a construção de patrimônio pessoal. Tendo por objetivos: a análise das fontes de recursos, a identificação de possíveis investimentos e elaboração de um modelo de fluxo de caixa pessoal que considere as vertentes do planejamento financeiro pessoal.

## **2 EMBASAMENTO TEÓRICO**

### **2.1 Finanças**

O estudo das finanças pode ser entendido como “o estudo de como as pessoas alocam recursos escassos ao longo do tempo.” (BODIE; MERTON, 1999, p. 26). Os serviços financeiros e a administração financeira compreendem as principais áreas de estudo das finanças. Segundo Gitman (1997, p. 4):

A administração financeira diz respeito às responsabilidades do administrador financeiro numa empresa. Os administradores financeiros administram ativamente as finanças de todos os tipos de empresas, financeiras ou não financeiras, privadas ou públicas, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos.

Porém, o estudo de finanças não abrange somente a administração financeira de empresas, ele vai muito além, engloba uma gama de vertentes, dentre elas a administração de

recursos pessoais. É possível relacionar as finanças empresariais e as finanças pessoais, pois ambas têm muitas similaridades.

## **2.2 Finanças empresariais**

O setor empresarial engloba empresas de vários formatos e tamanhos, elas podem ser familiares, com pequeno número de componentes, ou abranger uma força de trabalho com centenas de milhares de pessoas, e, para mantê-las competitivas no mercado tomar decisões planejadas, que levam em conta a situação financeira atual, dentre outros fatores, é fundamental. São as decisões financeiras que constituem as finanças empresariais. Para Bodie e Merton (1999, p. 29):

A primeira decisão que uma firma precisa tomar é em que tipo de negócio deseja operar. Isso se denomina planejamento estratégico. Pelo fato de o planejamento estratégico envolver a avaliação de custos e benefícios ao longo do tempo, é em grande parte um processo de decisão financeira.

Escolhido o tipo de negócio à operar, e feita a aquisição de bens e produtos referentes a opção, faz-se necessário a bordar três questões pertinentes, que, de acordo com Jaffe, Ross e Westwrfield (2002, p. 23), são:

1. Qual deve ser a estratégia de investimento a longo prazo de uma empresa?
2. Como se devem levantar recursos para financiar os investimentos escolhidos?
3. Qual o fluxo de caixa a curto prazo necessário para que a empresa pague suas contas?

A realização e gestão de investimentos em ativos, envolve a estrutura de capital de uma empresa e a escolha por quais projetos de investimentos implantar a longo prazo. A gestão de fluxo de caixa, a curto prazo, associa-se a administração capital de giro de uma empresa. E ambos os processos de gestão podem ser relacionados com as finanças pessoais.

## **2.2 Finanças pessoais**

Conhecer o mundo das finanças não é relevante apenas para empresas ou gestores empresariais. Boa parte dos brasileiros, incluindo até mesmo empreendedores, por falta de conhecimento, tem a falsa ideia de que administrar custos, gastos e planejar investimentos pessoais são inviáveis.

Segundo Martins (2004, p. 30): “É grande o número de empresários que não sabem a diferença entre um balanço, uma demonstração de renda e um fluxo de caixa, como é grande o número de empregados e profissionais autônomos que não têm noção do assunto.”

Tendo em vista esse desconhecimento, normalmente, as empresas optam por escolher um gestor financeiro qualificado para lhes auxiliar. E, assim como nas empresas, as famílias também necessitam de um gestor financeiro ou planejador financeiro, seja este, pessoa física ou jurídica. Um profissional capacitado, que possa elucidar questões que já estão inseridas no cotidiano das pessoas, acerca de tais assuntos, como os descritos

anteriormente, é de grande valia para a elaboração de um planejamento financeiro pessoal eficaz. De acordo com Frankenberg (1999, p. 32):

Planejadores financeiros podem ter formação em contabilidade, economia, administração de empresas, advocacia. Podem ser ainda analistas de diversos setores do mercado de capitais, banqueiros, financistas, administradores de fortunas, atuários, matemáticos, especialistas em seguros. A formação acadêmica de um planejador financeiro, entretanto, é menos importante do que sua experiência profissional passada e atual, sua idoneidade e capacidade de compreender as necessidades e peculiaridades de cada cliente em particular.

Outro ponto muito importante são as decisões a serem tomadas, referentes às finanças pessoais. De maneira geral, assim como nas empresas, as decisões financeiras são fundamentais para o processo de gestão financeira pessoal. Para Bodie e Merton (1999, p. 28), as famílias enfrentam quatro tipos de decisões financeiras:

- Decisões de consumo e economia: Quanto da sua riqueza atual devem gastar em consumo e quanto da sua renda anual devem economizar para o futuro?
- Decisões de investimento: Como devem investir o dinheiro que economizaram?
- Decisões de financiamento: Quanto e como devem usar o dinheiro de terceiros para implementar seus planos de consumo e investimentos?
- Decisões de administração de risco: Como e em que termos devem procurar reduzir as

incertezas financeiras que enfrentam e quando devem aumentar seus riscos?

Antes de responder tais questionamentos, é preciso, primeiramente, destacar as fontes de captação de recursos.

### **2.3 Recursos**

No ambiente empresarial, as fontes de captação de recursos são divididas em duas partes: fontes de capital próprio e fontes de capital de terceiros. Para Assaf Neto (2014, p. 556) “o capital próprio é o recurso dos acionistas” e “o capital de terceiros é formado pelas diversas dívidas onerosas contraídas pela empresa.”. De maneira geral, pode-se dizer então que o capital próprio é formado por recursos da própria empresa, ou seja, seu patrimônio líquido, que aumenta ou diminui através dos lucros ou prejuízos em determinado período. E, o capital de terceiros, pode ser entendido como as fontes que a empresa necessita buscar de terceiros para complementar os investimentos propostos.

Tratando-se da perspectiva pessoal, assim como nas empresas, também pode-se delimitar duas origens de recursos: Aquela, oriunda do trabalho, que proporciona remuneração, auferindo um salário. Posto que essa remuneração, além de ser utilizada para prover o sustento da pessoa e sua família, pode ser um recurso a investir, resultando assim num crescimento patrimonial pessoal e familiar; e aquela proveniente de terceiros, tais como empréstimos bancários e de financeiras. Os recursos provenientes de terceiros devem se considerados somente quando a pessoa não possuir recurso próprio suficiente para

investir, e, desde que a oportunidade de investimento gere maior lucro em comparação aos juros que o mesmo irá gerar para as instituições financeiras.

## **2.4 Aplicações**

A aplicação dos recursos captados, estando estes dispostos no ativo da empresa ou das pessoas e sendo eles originados de pessoas físicas ou jurídicas, pode ser efetuada em diversos empreendimentos. Para Assaf Neto (2014, p. 104) “Por ativo entendem-se todos os bens econômicos de propriedade de empresa (bens e direitos), que prometem gerar benefícios econômicos de caixa futuros.” Trazendo para o âmbito das finanças pessoais, podem-se considerar ativos, aplicações que geram renda, tais como: imóveis na forma de investimento, títulos públicos de renda fixa, títulos privados de renda fixa, poupança, aplicações em ações, entre outros.

### **2.4.1 Imóveis**

O investimento em imóveis não é um dos mais rentáveis do mercado, mas os brasileiros têm preferência por esse tipo de aplicação, pois é a forma mais segura de proteger o dinheiro investido da inflação e das turbulências econômicas. De acordo com Martins (2004, p. 76): “Em qualquer situação, o investimento em imóveis exige definição clara de objetivos, paciência, disciplina e conhecimento especializado, sobretudo

porque se trata de ativos de baixa liquidez; isto é, não é fácil transformá-los em dinheiro.”

Existem duas fontes de renda provenientes de um imóvel, a valorização das propriedades, que exige maior conhecimento do mercado imobiliário, mas que pode gerar grande lucratividade e; o ganho com aluguéis, que dependendo da localização do imóvel, pode render até 1% do valor do mesmo. Imóveis comerciais mostram-se mais rentáveis que os residenciais.

#### 2.4.2 Títulos públicos de renda fixa

O investimento em títulos públicos de renda fixa é considerado uma opção interessante, segura, de boa rentabilidade e alta liquidez. As principais opções de títulos públicos são as seguintes (MARTINS, 2004):

- LTN<sup>3</sup> - Por ter a taxa de juros fixa e já conhecida no momento da compra, têm rentabilidade definida. Mostra-se um bom investimento para pessoas que não precisam do dinheiro investido antes do vencimento e prefere saber antecipadamente seu lucro.
- LTF<sup>4</sup> - Esses títulos têm rentabilidade calculada a partir da taxa SELIC<sup>5</sup>, o como esta taxa varia, não é possível saber antecipadamente qual será o percentual de ganho. A vantagem desse tipo de investimento é que ele segue os rumos da taxa de juros básica do país.

---

<sup>3</sup> Letras do Tesouro Nacional

<sup>4</sup> Letras Financeiras do Tesouro Nacional

<sup>5</sup> Sistema Especial de Liquidação e de Custódia

- NTN-C<sup>6</sup> - São títulos públicos federais que têm taxa de juros definida no momento da compra e mais uma taxa correspondente a inflação futura calculada pelo IPG-M<sup>7</sup>, a vantagem de optar por investir nesse tipo de título é a clareza quanto a taxa de juros real a ser ganha, independentemente da inflação.
- NTN-B<sup>8</sup> - São títulos públicos federais que têm taxa de juros definida no momento da compra e mais uma taxa correspondente a inflação futura calculada pelo IPCA<sup>9</sup>, a vantagem de optar por investir nesse tipo de título é a mesma de investir em NTN-C, o que as difere é a taxa que corrige o índice de inflação.

### 2.4.3 Títulos privados de renda fixa

Os títulos privados de renda fixa são títulos emitidos por instituições privadas que possuem remuneração paga em intervalos e condições pré-definidos. Qualquer empresa com bom histórico e, registrada nos órgãos competentes, como a CVM<sup>10</sup> podem se financiar tomando dinheiro dos investidores, à juros pós ou pré-fixados. Dois importantes títulos privados emitidos por bancos são o CDB<sup>11</sup> e o RDB<sup>12</sup>. Segundo Frankenberg (1999, p. 138), CDB “São emitidos apenas pelos bancos comerciais. Gozam de grande confiança entre os

---

<sup>6</sup> Notas do Tesouro Nacional, série C

<sup>7</sup> Índice Geral de Preços do Mercado

<sup>8</sup> Notas do Tesouro Nacional, série B

<sup>9</sup> Índice de Preços ao Consumidor Amplo

<sup>10</sup> Comissão de Valores Mobiliários

<sup>11</sup> Certificado de Depósito Bancário

<sup>12</sup> Recibos de Depósito Bancário

investidores. Por serem emitidos apenas por bancos, dão maior segurança a seus aplicadores.”

Quem opta por investir em CDB, mesmo este possuindo prazo fixo de vencimento, pode ser recompensado antes do prazo. RDB são praticamente iguais aos CDB, com uma única diferença, não podem ser resgatados antes do prazo de vencimento.

#### 2.4.4 Caderneta de poupança

A caderneta de poupança é o investimento mais popular do país. Apesar de não apresentar altos índices de rentabilidade, é isenta de imposto de renda e de taxas de administração. Até 03 de maio de 2012, os rendimentos da caderneta de poupança tinham rendimento de 0,5% ao mês (ou 6,17% ao ano), mais a variação da TR (Taxa Referencial). Essa regra ainda vale para pessoas que fizeram depósitos que antecedem essa data. As novas regras para caderneta de poupança, regulamentada pela Medida Provisória nº 567, de 3 de maio de 2012, que altera a lei nº 8.177, de 1º de março de 1991, traz a seguinte redação:

Art. 12. Em cada período de rendimento, os depósitos de poupança serão remunerados:

I - como remuneração básica, por taxa correspondente à acumulação das TRD, no período transcorrido entre o dia do último crédito de rendimento, inclusive, e o dia do crédito de rendimento, exclusive;

II - como remuneração adicional, por juros de:

a) 0,5% (cinco décimos por cento) ao mês, enquanto a meta da taxa Selic ao ano, definida pelo Banco Central do Brasil, for superior a

8,5% (oito inteiros e cinco décimos por cento);  
ou  
b) 70% (setenta por cento) da meta da taxa Selic ao ano, definida pelo Banco Central do Brasil, mensalizada, vigente na data de início do período de rendimento, nos demais casos (BRASIL, 2012).

É possível realizar saques na caderneta de poupança a qualquer momento, mas a taxa de rendimento só incidirá sobre o saldo que, no dia de “aniversário”, estiver na conta há pelo menos trinta dias.

#### 2.4.5 Ações e derivativos

Ação é a menor parte do capital social das companhias ou sociedades anônimas e concede aos seus titulares, os acionistas, todos os direitos e deveres de um sócio, de acordo com a quantidade de ações adquiridas. “O preço das ações depende de dois fatores: da expectativa de lucros da empresa e do nível de procura pelas ações da sociedade.” (MARTINS, 2004, p. 80).

O instrumento para venda de ações é a Bolsa de Valores. Para entrar no mercado acionário é preciso conhecimento de mercado. Quem investe em ações têm dois rendimentos que provêm delas, os dividendos, parte do lucro que a empresa distribui aos acionistas e; o ganho com o aumento do preço da ação. A vantagem de se investir no mercado de ações é a possibilidade de uma valorização substancial do patrimônio pessoal. Já a desvantagem é o Risco elevado.

Segundo Martins (2004, p. 81) “[...] o nome derivativos é usado para identificar operações de compra e venda de contratos futuros de ativos mercantis, como soja e café, ou ativos financeiros, como dólar e ações.” Para investir em derivativos faz-se necessário amplo estudo do mercado futuro, bem como seu funcionamento. Quem investe em derivativos pode estar procurando evitar os riscos da variação de preços de ativos negociados.

## **2.5 Planejamento financeiro**

Segundo Jaffe, Ross e Westerfield “[...] o planejamento financeiro estabelece o método pelo qual as metas financeiras devem ser atingidas.” (2002, p. 589). O planejamento financeiro por si só, é capaz de evidenciar dados financeiros que poderão ser utilizados de acordo com as oportunidades de investimento, bem como identificar o grau de endividamento aceitável e a projeção de lucros a curto, médio e longo prazos.

### **2.5.1 Planejamento financeiro pessoal**

O planejamento financeiro pessoal, devido a atual situação econômica do país, precisa começar a fazer parte do cotidiano das famílias brasileiras. O déficit da inflação, após a implantação do plano real, trouxe estabilidade econômica e proporcionou aumento na renda e no poder aquisitivo dos brasileiros. Em contrapartida, não tendo por hábito planejar seus gastos, os brasileiros se endividaram.

De acordo com Frankenberg: “Planejamento financeiro pessoal significa estabelecer e seguir uma estratégia precisa, deliberada e dirigida para a acumulação de bens e valores que irão formar o patrimônio de uma pessoa e sua família.” (1999, p. 31). O mesmo autor afirma ainda que:

O planejamento financeiro de uma pessoa e de sua família para uma vida inteira não é, de maneira alguma, um conceito rígido e inflexível. Ao contrário. Cada um pode estabelecer metas para si próprio. Mas, uma vez que as defina, deve sempre mantê-las em sua mente e lutar com determinação para alcançá-las. Assim como nenhuma empresa pode progredir a longo prazo se não tiver um foco ou objetivo, também o indivíduo precisa saber antecipadamente as metas que pretende atingir (FRANKENBERG, 1999, p. 31).

Portanto, antes de elaborar um planejamento financeiro pessoal, é preciso elucidar conceitos, percepções da realidade, desejos, sonhos e metas para alcançá-los. Um planejamento financeiro pessoal eficaz se inicia com a definição da arrecadação da pessoa, seja esta obtida através de salário fixo, aluguéis, comissões. Em seguimento, tem-se o orçamento e o fluxo de caixa pessoal, que explanarão todas as receitas e despesas da pessoa. O orçamento e o fluxo de caixa são fundamentais para começar a poupar. Para Frankenberg “poupar com sabedoria nem sempre significa obter o rendimento máximo.” (1999, p. 39).

### *2.5.1.1 Traçando Metas*

Mais importante que somente poupar é traçar metas e objetivos a serem alcançados, seja a curto, médio ou longo prazos. Para Martins (2004, p. 49), “[...] a maneira como cada um ganha, gasta e conserva dinheiro é resultado de uma combinação de emoções e habilidades”. Muitos podem ser os objetivos individuais de cada pessoa ou família, dentre estes pode-se destacar o plano de independência financeira, a aquisição de algum bem, a reserva financeira para possíveis emergências, entre outros. Segundo Ferreira (2006, p. 80):

Objetivos são resultados que se pretende atingir. São alvos escolhidos que se pretende alcançar dentro de um espaço de tempo. Assim, os objetivos são pretensões futuras que, uma vez alcançadas, deixam de ser objetivos para se tornarem realidade. Ter um objetivo de consumo ou investimento ajuda no planejamento financeiro, pois incentiva e motiva a pessoa a poupar.

Ter uma vida organizada e equilibrada consiste em alcançar vários objetivos a curto, médio e longo prazos. Objetivos estes que implicam numa melhora da qualidade de vida.

### *2.5.1.2 Orçamento*

Fazer um orçamento pode ser entendido como o ato de estimar a renda familiar ou pessoal, definir metas de resultado e

fixar despesas. Saber quanto se ganha mensalmente é simples, basta conferir o contracheque, bem como é fácil também identificar despesas fixas como a conta de energia, de água, telefone, condomínio, entre outros. Mas as despesas do cotidiano, como alimentação, vestuário e atividades recreativas, chamadas despesas variáveis, já são mais difíceis de controlar, podendo gerar assim dívidas, pois as pessoas podem gastar além do que ganham, ser ter percepção disso. Por isso o controle orçamentário faz-se essencial para um eficiente planejamento financeiro pessoal.

O orçamento pessoal ou familiar é único para cada pessoa ou família, e com ele é possível identificar e provisionar para onde vão os recursos e discriminar as despesas. As despesas podem ser classificadas em quatro categorias: obrigatórias fixas (aluguel, IPTU, IPVA, condomínio, etc.), obrigatórias variáveis (alimentação, vestuário, higiene, energia, água, telefone, etc.), não obrigatórias fixas (empregada doméstica, plano de saúde, seguro de carro, etc.) e não obrigatórias variáveis (produtos de beleza, viagens, cinema, livros, etc.) (MARTINS, 2004, p. 63). Tratando-se de planejamento das finanças, é importante incluir no orçamento um valor destinado a futuros investimentos, que pode variar de acordo com o prazo de retorno esperado.

- Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa pessoal ou familiar pode ser compreendido como um instrumento que auxilia no controle e organização de receitas e despesas, assim como o orçamento.

Elaborar o fluxo de caixa em uma planilha eletrônica fica muito mais fácil. O fluxo de caixa precisa trazer a reita mensal, as despesas fixas e variáveis e o resultado operacional para verificar se o fluxo de caixa está negativo (despesa maior que a receita) ou positivo (receita maior que as despesas). Se o fluxo de caixa estiver negativo é preciso primeiramente definir como objetivo de cortar gastos e aumentar a renda pessoal ou familiar, para depois pensar em investir. Um modelo para fluxo de caixa pode ser visto a seguir:

FLUXO DE CAIXA	VALORES EM REAIS													Total
	JA N	FE V	MA R	AB R	M A I	JU N	JU L	AG O	SE T	OU T	NO V	DE Z		
Renda														
Salário	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	
13º Salário	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	
Férias	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	
Total de Rendimentos	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	
Despesas	-													
Obrigatórias Fixas	-													
Aluguel	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	
Condomínio	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	
IPTU	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	
IPVA	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	
Obrigatórias Variáveis	-													
Alimentação	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	
Vestuário	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	
Higiene e Limpeza	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	
Água	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	
Energia	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	
Telefone	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	

Não obrigatórias Fixas	-												
Doméstica	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Plano de Saúde	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Seguro do Veículo	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
TV a cabo	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Não- obrigatórias Variáveis	-												
Livros	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Cinema e Teatro	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Viagens	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Produto e Serviços de Beleza	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Despesas Totais	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Saldo Final	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$

Fonte: Produzido pelo autor (2015).

Este fluxo de caixa serve apenas como modelo, as rendas e despesas variam de acordo com a pessoa ou a família. Feito o fluxo de caixa, pode-se então projetar os investimentos que são mais viáveis e respectivas rentabilidades.

### 2.5.1.3 *Projeção de Rentabilidade a curto, médio e longo prazos*

Com o fluxo de caixa em mãos é possível projetar a rentabilidade por períodos de curto, médio e longo prazos. Um planejamento de curto prazo é aquele realizado num espaço de tempo de até um ano (pagamento de dívidas, compra de carro,

viagem, etc.), um planejamento a médio prazo é aquele a ser realizado num espaço de tempo de um a cinco anos

(especialização, festa de casamento, implementação de um plano de investimento, etc.) e um planejamento a longo prazo é aquele realizado num espaço de tempo superior a cinco anos (mestrado, viagem dos sonhos etc.) (FERREIRA, 2006, p. 20-21).

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo apresentado evidenciou as similaridades entre o planejamento financeiro empresarial e o planejamento financeiro pessoal. Foi possível observar que em ambos, é imprescindível a tomada de decisões financeiras e que o mundo das finanças não diz respeito apenas ao mundo empresarial, e que a ajuda de profissionais capacitados pode ser de grande valia para a realização de um planejamento financeiro eficaz.

A captação de recursos é outro ponto importante para a realização do planejamento financeiro, seja empresarial ou pessoal e, novamente em ambos, existem os recursos próprios e os recursos de terceiros.

O mercado financeiro apresenta uma infinidade de possibilidades de investimento, dentre eles estão os imóveis, os títulos públicos e privados de renda fixa, a poupança, as ações e derivativos e qualquer pessoa pode, com o devido planejamento, investir parte de sua renda em uma dessas opções. É importante também traçar objetivos, metas a serem alcançadas.

Utilizando-se das informações dispostas neste trabalho ficou evidente que o planejamento financeiro pessoal tem significativa relevância no que diz respeito a maximização da riqueza pessoal, a curto, médio e longo prazos, através da organização e manutenção das rendas e despesas pessoais.

Outro aspecto relevante é a importância do fluxo de caixa pessoal, que permite perceber as reais condições financeiras de cada pessoa ou família e o aperfeiçoamento da administração do capital pessoal.

Para futuros estudos sugere-se a abordagem da importância do planejamento financeiro pessoal dos proprietários de empresas. Muitas vezes, por falta de conhecimento e orientação, o empreendedor não consegue separar as finanças pessoais das empresariais, o que pode impactar negativamente no crescimento e sobrevivência da empresa no mercado.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BODIE, Zvi; MERTON, Robert C. **Finanças**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

BRASIL. Casa Civil. **Lei Nº 8.177, de 1 de março de 1991**. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8177.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8177.htm)> Acesso em: 20 jun. 2015.

**FERREIRA, Rodrigo. Como planejar, organizar e controlar seu dinheiro.** São Paulo: IOB Thompson, 2006.

**FRANKENBERG, Louis. Seu futuro financeiro: você é o maior responsável.** 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

**GITMAN, LAWRENCE J. Princípios de administração financeira.** 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

**GITMAN, LAWRENCE J. Princípios de administração financeira.** 12. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

**JAFFE, Jeffrey F.; ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph W. Administração financeira: corporate finance.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

**MARTINS, JOSÉ PIO. Educação financeira ao alcance de todos.** São Paulo: Fundamento, 2004.



## **EMPREENDEDORISMO RURAL: A IMPORTÂNCIA DO JOVEM NA AGRICULTURA FAMILIAR**

**Jaqueline Grapiglia<sup>1</sup>  
Verônica Mota<sup>2</sup>**

### **Resumo**

*Com a crescente modernização do meio empresarial a agricultura familiar também tem enfrentado desafios para manter-se na economia nacional e, um destes desafios é a preparação de sucessores na administração do negócio. Neste contexto questiona-se qual a importância do jovem empreendedor para a gestão da agricultura familiar? A busca por aperfeiçoamento, conhecimento e qualificação, tem atraído os jovens rurais para o meio urbano, de onde acabam não retornando. É preciso conhecer as dificuldades da sucessão familiar na agricultura e as vantagens para a permanência do jovem no meio rural. Com o intuito de fundamentar a pesquisa e adquirir conhecimento científico sobre o assunto, foi efetuada uma revisão bibliográfica em temas como empreendedorismo e agricultura familiar. Realizou-se também uma pesquisa de campo com famílias de uma cooperativa rural do município de Morro da Fumaça – SC. Para esta pesquisa utilizou-se como*

---

<sup>1</sup> Bacharela em Administração. E-mail: Jaqueline.grapiglia@gmail.com

<sup>2</sup> Professora Orientadora. Mestre em Administração.

E-mail: veronicamota@hotmail.com

*instrumento um estudo documental dos arquivos da cooperativa. Conclui-se com o trabalho que o principal motivo para a permanência dos jovens no meio urbano dá-se por encontrar maior condição para alcance de suas perspectivas de vida e acabam não retornam para o campo.*

**Palavras-chave:** Empreendedor. Agricultura familiar. Sucessão Familiar.

## 1 INTRODUÇÃO

O processo de desenvolvimento econômico do país vem determinando transformações nas condições de trabalho da agricultura familiar, fazendo do meio rural um ambiente cada vez mais complexo. A possibilidade de permanência dos jovens na agricultura familiar é dificultada devido às condições normalmente adversas para as pequenas unidades produtivas. Tem-se então, uma enorme preocupação entre agricultores familiares com os seus sucessores para a administração do negócio no campo, pois a sucessão na agricultura familiar tende a ser desenvolvida dentro da própria família, com pelo menos um filho substituindo o pai na administração da unidade produtiva, sendo pouco freqüente a adesão a essa atividade por pessoas sem vivência familiar nesse ramo.

Tendo como objetivo a busca por qualificação, o jovem rural, prematuramente, vai para o meio urbano a fim de estudar e acaba não retornando ao campo, exercendo uma atividade distinta a agricultura. Por vezes, nem o pequeno agricultor e

nem o jovem rural percebem que nesta nova realidade da atividade agrícola, também é necessário o investimento em novas tecnologias, aperfeiçoamento, qualificação e inovação. Para tanto, faz-se importante o espírito empreendedor nos jovens e sua permanência no meio rural. O empreendedorismo é indispensável para que a atividade seja exercida com criatividade, organização e visando o crescimento.

No trabalho será apresentada uma pesquisa realizada com as famílias integrantes da Cooperativa da Agricultora Familiar Fumacense - FRUTO DA TERRA, com intuito de levantar os principais motivos que levam os jovens a deixarem o negócio familiar para atuar em atividades profissionais.

## **2 EMBASAMENTO TEÓRICO**

### **2.1 Empreendedorismo**

O mercado está a cada dia mais aquecido e as mudanças acontecem de uma forma imediatista no meio empresarial. Para manterem-se dentro desta realidade as organizações precisam ser capazes de empreender.

A capacidade empreendedora é uma abordagem à administração que definimos como a exploração de oportunidades independente dos recursos que se tem à mão. Esta descrição pode ser refinada por meio do exame das seis dimensões críticas da prática dos negócios:

orientação estratégica; comprometimento com a oportunidade; comprometimento dos recursos; controle dos recursos; estrutura administrativa e filosofia das recompensas (BIRLEY; MUZYKA, 2001).

Conforme Longenecker, Moore e Petty (2013), aos que são capazes de desenvolver produtos ou serviços desejados pelos clientes, existem as oportunidades empreendedoras. Esta oportunidade empreendedora promissora vai além de uma ideia atraente, uma vez que faz um cliente abrir mão do seu dinheiro em troca de um produto ou serviço.

Empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor, neste sentido Bom Ângelo (2003), afirma que empreendedorismo é a criação de valor por pessoas e organizações, trabalhando juntas para executar uma ideia por meio da aplicação de criatividade, capacidade de transformação e o desejo de tomar aquilo que normalmente se chamaria de risco.

Além de criar, o empreendedorismo exige no empreendedor, dedicação e esforço, assumindo riscos financeiros, psicológico e social, mas tem, como consequência, a satisfação e a independência pessoal e financeira.

Conforme Fillion (2000), o empreendedor é uma pessoa que empenha toda sua energia da inovação e no crescimento, manifestando-se de duas maneiras: criando empresas ou desenvolvendo alguma coisa completamente nova em uma empresa preexistente. Nova empresa, novo produto, novo

mercado, nova maneira de fazer, estas são as manifestações do empreendedor.

O empreendedorismo é considerado uma das primeiras formas de trabalho e o empreendedor deve ser criativo e inovador.

Empreendedores são indivíduos que descobrem as necessidades do mercado e abrem novas empresas para satisfazer essas necessidades. Os empreendedores assumem riscos e estimulam mudanças, inovação e progresso do setor econômico – ao contrario dos empregados assalariados, que recebem remuneração específica e não assumem os riscos do empreendimento (LONGENECKER, MOORE; PETTY et al., 2013).

O empreendedorismo é de extrema importância e possui características significativas para o sucesso das organizações, pois contribui com a constituição e desenvolvimento das empresas. Para Gonçalves (1997), o empreendedorismo é uma estratégia para o sucesso de uma empresa, e compreende a capacidade de mudar e inovar de forma rápida. As empresas, mesmo que tenham um negócio principal, devem ir a busca novos mercados e ampliar horizontes.

Bernhoeft (1996), observa que existem algumas motivações que, do ponto de vista pessoal, levam a pessoa a querer fazer algo diferente, pois há indivíduos que apresentam características empreendedoras desde muito cedo, desde o contexto familiar, na escola ou comunidade, e desta forma vão

desenvolvendo essa habilidade por meio de uma liderança que envolve e motiva os outros. Segundo Longenecker, Moore e Petty (2013), ser empreendedor não é apenas identificar oportunidades de negócio, mas sim por em prática.

## **2.2 Empreendedorismo rural**

No campo, o empreendedorismo é ainda mais desafiador, pois o empresário rural, para se manter na ativa precisa estar também investindo em novas ideias. Segundo Schumpeter (1982), o desenvolvimento econômico está fundamentado em três fatores principais: as inovações tecnológicas, o crédito bancário e o empresário inovador. Para ser um empresário inovador é necessário explorar um novo negócio. As características do indivíduo, seus valores e modo de pensar e agir é que determinam sua capacidade de empreender.

Para que aconteça o desenvolvimento econômico é necessária a ação empreendedora.

Os empreendedores são responsáveis pelo desenvolvimento econômico. Promovendo o rompimento da economia em fluxo circular para uma economia dinâmica, competitiva e geradora de novas oportunidades. A verdadeira concorrência na economia ocorre quando empresas inovadoras geram novos produtos que podem substituir e retirar no mercado produtos antigos. A dinâmica capitalista promove um permanente estado de inovação, mudança, substituição de produtos e criação de novos

hábitos de consumo (SCHUMPETER, 1982).

Tratando-se de empreendedorismo no meio rural, o empreendedor além de inovar precisa ser qualificado para buscar informações, ter competência para por em prática às novas ideias sem deixar isso interferir em seus resultados.

Em relação ao desenvolvimento rural, por um lado, é mister afirmar que o padrão agrícola intensivo poderá ser substituído sem ocorrer queda na produtividade, mas é imprescindível que se invista na pesquisa e extensão agropecuária para aumentar a eficiência dos sistemas sustentáveis, bem como, torná-los acessíveis aos produtores rurais (ZIMMERMANN, 1992).

Zimmermann (1992), ainda afirma que a agricultura está mais complexa e, desta forma, demanda um maior preparo do agricultor. As decisões de permanência em um mercado, busca de competitividade por meio de novas tecnologias, adequações legais, entre outros, são tomadas por pessoas, e dependendo do perfil empreendedor destas, o resultado alcançado pode ser totalmente diferente.

O empreendedorismo rural tornou-se uma das principais competências que o agricultor familiar precisa possuir para que permaneça no mercado, daí a necessidade também de se investir na participação dos jovens na atividade rural.

## 2.3 Agricultura Familiar

O tema agricultura familiar vem ganhando um maior enfoque no meio social, político e acadêmico no Brasil, sendo lembrado com maior frequência nas discussões pelos órgãos governamentais. Conforme Schneider (2002), a expressão “agricultura familiar” surgiu no país por volta da década de 1990, período em que ocorreram várias manifestações promovidas pelo sindicalismo rural e que duram até a atualidade. Muitos eram os desafios enfrentados por esta classe na época, como por exemplo, a falta de crédito agrícola e a queda nos preços dos produtos de exportação.

A solidificação da agricultura familiar se deu também, por meio da criação, pelo Estado, do Pronaf – Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar, este programa surgiu para atender as reivindicações do movimento sindical e sua finalidade foi de apoiar os pequenos produtores rurais que encontravam dificuldades de se manter na atividade.

A maioria dos produtores no país é representada pela agricultura com base familiar.

A chamada agricultura familiar constituída por pequenos e médios produtores representa a imensa maioria de produtores rurais no Brasil. São cerca de 4,5 milhões de estabelecimentos, dos quais 50% no Nordeste. O segmento detêm 20% das terras e responde por 30% da produção global. Em alguns produtos básicos da dieta do brasileiro como o feijão, arroz, milho, hortaliças, mandioca e pequenos animais chega a ser

responsável por 60% da produção. Em geral, são agricultores com baixo nível de escolaridade e diversificam os produtos cultivados para diluir custos, aumentar a renda e aproveitar as oportunidades de oferta ambiental e disponibilidade de mão-de-obra (PORTUGAL, 2002).

Com o incentivo para o desenvolvimento da agricultura familiar, esta deixou de ser apenas um meio de sobrevivência para as famílias que vivem na zona rural. Estes produtores passaram a contribuir com a economia também no fator de geração de empregos para a sociedade.

A agricultura familiar é valorizada também como “segmento gerador de emprego e renda de modo a estabelecer um padrão de desenvolvimento sustentável”, o que resultaria na fixação de parte da população no campo. Nestes termos, ao “atacar grande parte dos problemas sociais urbanos derivados do desemprego rural e da migração descontrolada na direção campo-cidade”, esta forma de produção é reconhecida, no discurso governamental, como alternativa “economicamente produtiva” e “politicamente correta” (CARNEIRO, 1997).

Com este desenvolvimento da agricultura familiar, os ensinamentos de Estevam e Mior (2005), dizem que, para agregar valor aos produtos e minimizar as vulnerabilidades, os agricultores inovaram tanto nas práticas técnico-produtivas quanto nas formas de organização social. Resultando na criação de cooperativas e agroindústrias familiares.

É uma organização em que a família rural produz, processa e/ou transforma parte de sua produção agrícola e/ou pecuária, visando, sobretudo a produção de valor de troca, que se realiza na comercialização, enquanto a atividade de processamento de alimentos e matérias-primas visa prioritariamente a produção de valor de uso, que se realiza no auto-consumo. O processamento de alimentos e matérias-primas ocorre, geralmente, na cozinha das agricultoras. Já, a agroindústria familiar rural ocorre em espaço físico específico constituindo-se assim num novo empreendimento social e econômico (MIOR, 2005).

### 2.2.1 Pluriatividade

Apesar de ser um setor que contribui para a criação de oportunidades de emprego, a agricultura familiar apresenta suas peculiaridades que demandam um “jogo de cintura” dos agricultores. Afinal, a atividade rural depende de questões de sazonalidade, porém, a necessidade econômica das famílias que dependem desta atividade laboral é frequente.

É importante não esquecer, tampouco, que a especificidade da produção agrícola implica distinguir o tempo de trabalho do tempo de produção, o que atribui outros significados ao trabalho não agrícola exercido no quadro da unidade de produção familiar. A sazonalidade da produção agrícola pode dispensar parcialmente ou integralmente trabalhadores que estarão disponíveis para exercer outras atividades econômicas sem que isso signifique,

necessariamente, uma ameaça à continuidade da atividade agrícola nem uma tendência ao desaparecimento de tais unidades produtivas. No Brasil, vários estudos têm analisado processos produtivos que combinam, em uma mesma unidade familiar, a agricultura e atividades não agrícolas como um mecanismo das estratégias de reprodução social (CARNEIRO, 1997).

Em suma, é indispensável ponderar a pluriatividade como uma condição para conservar a população no campo e também para possibilitar as pequenas unidades produtivas que não conseguem sustentar-se exclusivamente na atividade agrícola.

Não raramente uma parte dos membros das famílias residentes no meio rural passa a se dedicar a atividades não agrícolas, praticadas dentro ou fora das propriedades. Essa forma de organização do trabalho familiar vem sendo denominada pluriatividade e refere-se a situações sociais em que os indivíduos que compõem uma família com domicílio rural passam a se dedicar ao exercício de um conjunto variado de atividades econômicas e produtivas, não necessariamente ligadas à agricultura ou ao cultivo da terra, e cada vez menos executadas dentro da unidade de produção (SCHNEIDER, 2003).

Por muitas vezes, esse atividade secundária pode, também, ser realizada dentro da propriedade rural.

A pluriatividade permite reconceituar a propriedade como uma unidade de produção e reprodução, não exclusivamente baseada em atividades agrícolas. As propriedades pluriativas são unidades que alocam o trabalho em diferentes atividades, além da agricultura familiar. [...] A pluriatividade permite separar a alocação do trabalho dos membros da família de suas atividades principais, assim como o trabalho efetivo das rendas. Muitas propriedades possuem mais fontes de renda do que locais de trabalho, obtendo diferentes tipos de remuneração. A pluriatividade, portanto, refere-se a uma unidade produtiva multidimensional, onde se pratica a agricultura e outras atividades, tanto dentro como fora da propriedade, pelas quais são recebidos diferentes tipos de remuneração e receitas (rendimentos, rendas em espécie e transferências) (FULLER, 1990).

Percebe-se que, para a permanência da atividade rural, os agricultores precisam aderir e se habituar à pluriatividade, pois disso depende o sucesso de seu empreendimento.

### 2.2.1 Jovens na Agricultura Familiar

Um dos grandes desafios encontrados na agricultura familiar é o processo de sucessão dos agricultores-administradores, pois o êxodo do jovem para o meio urbano está intensificado. Conforme Pereira (2004), o jovem rural possuía uma restrição nas experiências com o espaço social, e as novas

gerações estão repensando suas identidades e relações pessoais devido à amplitude em suas relações sociais e culturais.

Evidencia-se que, com o aumento da inserção de novas culturas no meio rural, surgem novas formas sociais e culturais, proporcionando uma mudança de comportamento naqueles que viviam em uma hierarquia familiar voltada ao trabalho agrícola, e agora vêem seus espaços ampliados com novas formas de trabalho e sociedade. Dentre as principais implicações dos processos supracitados que vem agravando nos últimos anos está o que se pode denominar “problema da questão sucessória” na agricultura (TROIAN; DALCIN; OLIVEIRA, 2009).

O meio rural guarda o conceito escravista de trabalho, de maneira que quem trabalha não detém conhecimento e quem possui conhecimento não trabalha. Percebe-se esta associação ao constatar-se que a tendência é que permaneça na atividade agrícola aqueles jovens que alcançam o pior desempenho escolar.

O principal obstáculo à acumulação de capital social e o conseqüente desenvolvimento sustentável no meio rural brasileiro é a existência de um ambiente educacional incompatível com a noção de desenvolvimento. Os indicadores educacionais rurais do Brasil estão entre os piores da América Latina. (ABRAMOVAY, 2000).

Conforme Carneiro e Castro (2007), a continuidade dos

processos migratórios do campo para a cidade nos últimos anos é perceptível nos dados demográficos sobre a população brasileira. As justificativas apresentadas para esta emigração rural são os atrativos da vida urbana, como por exemplo, o trabalho remunerado e, de outro lado, as dificuldades da vida no meio rural e a atividade agrícola acabam sendo fatores de expulsão do campo.

Tratando de manter o jovem no meio rural, percebe-se que políticas de desenvolvimento rural voltadas para a juventude não podem limitar-se à agricultura, tendo em vista que a agricultura familiar é multifuncional e pluriativa. Os futuros agricultores serão cada vez mais pluriativos, assim sendo, suas rendas dependerão da agricultura, mas também de outras atividades. Quanto mais os jovens estiverem preparados para essas “novas atividades”, agrícolas ou não, entre as quais se destacam as voltadas à valorização da própria biodiversidade existente no meio rural, maiores suas chances de realização pessoal e profissional (ABRAMOVAY, 2005).

A sucessão familiar no meio rural está cada vez mais escassa, sem grandes perspectivas de crescimento profissional e pessoal os jovens saem do campo vislumbrando um futuro de sucesso e maior valorização.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para este trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e em seguida, uma pesquisa de campo por meio de questionário. O desenvolvimento do referencial bibliográfico foi desenvolvido um estudo com base em literaturas e publicações de autores, além de artigos científicos e monografias que possibilitaram um maior conhecimento deste assunto e de temas relacionados ao mesmo.

Para o complemento da pesquisa bibliográfica desenvolveu-se uma pesquisa de campo por meio de um questionário aplicado a 26 famílias integrantes da Cooperativa da Agricultora Familiar Fumacense - FRUTO DA TERRA.

### **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

#### **4.1 Histórico Cooperativa de Agricultura Familiar Fumacense - FRUTO DA TERRA**

O estudo foi realizado com base nos dados coletados na Cooperativa da Agricultora Familiar Fumacense - FRUTO DA TERRA. Esta cooperativa foi fundada no ano de 2010 na cidade de Morro da Fumaça e sua sede fica localizada no prédio do Sindicato dos Trabalhadores Rurais do município e as unidades produtivas são em sistema de comodato, e estão situadas na casa

de cada associado.

A instituição é formada por 26 famílias agricultoras que se uniram para, dentro da legalidade, comercializar seus produtos por meio de um CNPJ, sem perder a condição de agricultor. Os produtos comercializados são oriundos da agricultura familiar de Morro da Fumaça e municípios vizinhos. Estes produtos são: banana, bolachas, frutas, feijão e hortaliças em geral. Hoje a Cooperativa vende seus produtos para a CONAB - Companhia Nacional de Abastecimento, no Programa de Aquisição de alimentos - PAA, no Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE, mercados e feiras livres, porém pretende expandir sua comercialização em toda a região.

Devido a sua recente formação, a FRUTO DA TERRA ainda está passando por um processo de estruturação, contando assim com o apoio de entidades governamentais e interessadas no crescimento do cooperativismo rural do município de Morro da Fumaça.

Para aprofundamento e validação do referencial teórico realizou-se uma pesquisa para coleta de dados. A seguir são relacionadas às informações obtidas na coleta dos dados e as conclusões do pesquisador.

Para entendimento da realidade da Cooperativa da Agricultura Familiar Fumacense, abaixo se apresenta uma tabela com a faixa etária dos cooperados.

**Tabela 1 – Faixa etária**

<b>Idade</b>	<b>Quantidade (nº pessoas)</b>
20 a 30 anos	2
31 a 40 anos	2
41 a 50 anos	5
51 a 60 anos	13
acima de 60 anos	4

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2015).

Precebe-se, por meio das informações acima, que 50% dos integrantes da cooperativa possuem idade entre 51 e 60 anos de idade. Na tabela a seguir encontra-se o número de filhos por família.

**Tabela 2 – Quantidade de filhos por cooperado- continua**

<b>Número de cooperados</b>	<b>Quantidade de filhos</b>
2	0
5	1
9	2
8	3
1	4
1	5

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2015).

Constatou-se que a maioria possui dois filhos e o total de filhos dos cooperados são 56, destes 55% são homens e 45% são mulheres.

**Tabela 3 – Filhos na propriedade rural**

<b>Quantidade de filhos</b>	<b>Trabalham na Propriedade</b>	<b>Moram na Propriedade</b>
56	8	35

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2015).

Do número total de filhos dos cooperados, 8 deles realizam sua atividade laboral dentro da propriedade rural, e dos 56 filhos, 35 residem na propriedade familiar os demais não possuem mais a agricultura e o campo como fonte de renda e de morada. Os principais motivos, segundo os entrevistados, para que seus filhos deixem de trabalhar na propriedade são: finalizaram graduação e trabalham em empresas privadas; menores de idade que só estudam; casados que se mudaram para o meio urbano.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objeto de estudo desta pesquisa foi a identificação dos principais fatores que levam o êxodo do jovem rural para o meio urbano. Para tanto realizou-se uma pesquisa bibliográfica para

buscar conceitos e definições de alguns autores e também um estudo documental baseado nas informações prestadas pela Cooperativa da Agricultora Familiar Fumacense - FRUTO DA TERRA.

A agricultura familiar, que foi a base de estudo deste trabalho, passa por grandes desafios para formar sucessores para a continuidade do negócio, pois a sucessão familiar deixou de ser o foco principal dos jovens rurais. Com maior frequência, os filhos dos agricultores estão deixando suas casas e indo para a zona urbana com o intuito de buscar qualificação e conhecimento. Neste novo ambiente os jovens têm encontrado um maior conforto e reconhecimento de sua atividade profissional, vislumbram uma facilidade maior de conquista de seus objetivos profissionais e pessoais e, desta forma, acabam não retornando para sua origem.

A realidade da atividade laboral no campo está evoluindo ao longo dos anos, exigindo do profissional da agricultura competências distintas além das exigidas no passado. Hoje o agricultor, além de conhecedor da agricultura, necessita ser um empreendedor, focado em inovações, tecnologia e desenvolvimento. Daí a importância de se ter jovens capacitados para dar continuidade no negócio familiar.

Porém, para retenção destes jovens no meio rural é crucial que haja um ambiente favorável à construção da cidadania e condições de vida adequadas para agenciar a integração econômica e a emancipação social, resultando assim na permanência dos jovens no campo.

## REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R. Capital Social: cinco proposições sobre desenvolvimento rural. In: **A formação de capital social para a promoção do desenvolvimento sustentável**. Contag/IICA. Brasília, 2000.

ABRAMOVAY, R. **Raízes da Terra**: parcerias para a construção de capital social no campo. Secretaria de Reordenamento Agrário do Ministério do Desenvolvimento Agrário. Brasília – DF, Ano 1, nº 1. Abril de 2005.

BERNHOEFT, Renato. **Como tornar-se Empreendedor em qualquer idade**. São Paulo: Nobel, 1996.

BIRLEY, S.; MUZYKA, F. D. **Dominando os Desafios do Empreendedor**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001.

BOM ÂNGELO, Eduardo. **Empreendedor corporativo**: a nova postura de quem faz a diferença. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CARNEIRO, Maria José. **Política pública e agricultura familiar**: uma leitura do Pronaf. Estudos Sociedade e Agricultura, 8, abril 1997: 70-82.

CARNEIRO, M.J.; CASTRO, E.G.C. **Juventude rural em perspectiva**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2007.

ESTEVAM, Dimas de Oliveira; MIOR, Luiz Carlos. **Inovações na agricultura familiar: as cooperativas descentralizadas em Santa Catarina.** Florianópolis: Insular. 2014.

FILION, Louis Jacques; DOLABELA, Fernando. **Plano de negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa.** São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.

FULLER, A. M. **From part-time farming to pluriactivity: a decade of change in rural Europe**”. *Journal of Rural Studies*, 6 (4): 361-373. Londres, 1990.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Os novos desafios da empresa do futuro.** RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 37, n. 3, jul./set. 1997.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de Pequenas Empresas.** São Paulo: Cengage Learning, 2013.

MIOR, L.C. **Agricultores familiares, agroindústrias e redes de desenvolvimento rural.** Chapecó, Unochapecó, Editora Argos, 2005.

PEREIRA, J.L.G. **Juventude Rural: para além das fronteiras entre campo e cidade.** Seropédica: UFRRJ, 2004.

PORTUGAL, Alberto Duque. **O desafio da Agricultura Familiar.** Revista Agroanalysis: 2002.

SCHNEIDER, Sérgio. **Teoria social, agricultura familiar e pluriatividade**. Revista brasileira de ciências sociais - vol. 18 n°. 51 RBCS Vol. 18 n°. 51 fevereiro/2003.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

TROIAN, A. ; DALCIN, D. ; OLIVEIRA, Sibeles Vasconcelos de. **Educação à distância**: uma modalidade de ensino no contexto da agricultura familiar e sustentabilidade. Revista Congrega Urcamp, v. 3, p. 59, 2009.

ZIMMERMANN, Jorge. **Desenvolvimento sustentável e agricultura**: tempo e presença. São Paulo: Publicação do CEDI, 1992.

## PLANO DE NEGÓCIOS - UMA VISÃO PRÁTICA PARA ACADÊMICOS E EMPRESÁRIOS

Leandro Morsch Gallas<sup>1</sup>  
Vicente Volnei de Bona Sartor<sup>2</sup>

### Resumo

*O presente trabalho tem o objetivo de fornecer a acadêmicos e pequenos empresários, um modelo prático para a elaboração e formatação de um plano de negócios. Para que se atinja esta proposição será utilizada a fundamentação teórica com foco em gestão estratégica e plano de negócios. Em relação aos procedimentos metodológicos, trata-se de pesquisa descritiva qualitativa. Pretende-se que, com os resultados desta pesquisa, sejam demonstrados através de um modelo simples, os passos necessários ao empreendedor e possíveis investidores a viabilidade da idéia sobre o novo negócio. Os elementos essenciais para a elaboração de planos de negócios, sua implantação e acompanhamento serão evidenciados por meio de uma matriz sugerida para o uso na elaboração do plano de negócios. Assim como, um quadro resumido com o conteúdo de cada etapa.*

**Palavras-chave:** Plano de Negócios. Gestão Estratégica. Aplicação Prática.

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração. E-mail: Lgallas@hotmail.com

<sup>2</sup> Professor Orientador. Dr. em Ciências Humanas- Sociedade e Meio Ambiente. E-mail: vicente@esucrí.com.br

## 1 INTRODUÇÃO

Para desenvolver um plano de negócios, antes de se entender as etapas necessárias à sua construção, deve-se entender o que significa estratégia e o que significa um plano de negócios.

Nos demonstra Mckeown (2013), que a estratégia pode moldar o futuro e que por si só estabelece um conceito importante sobre a definição de estratégia.

Ainda utilizando McKeown (2013), a palavra estratégia tem sua origem no grego *strategos*, que significa general ou alguém com um exército para liderar, a este exército, em grego se refere a *stratos*. A palavra estratégia foi utilizada inicialmente em Atenas (508 a.C.) para descrever a arte da liderança utilizada pelos dez generais do conselho de guerra.

Segundo Dornelas (2011), plano de negócios é um documento formal, utilizado para planejar um negócio ou unidades de negócios, em fase embrionária ou não, com a finalidade de delinear e definir sua estratégia de operação.

Esta pesquisa foi realizada para apresentar aos leitores, especialmente aos acadêmicos do curso de administração e pequenos empresários um modelo para elaboração de planos de negócios, pois o assunto requer uma descrição qualitativa e prática a fim de expor os fundamentos operacionais do uso e das etapas necessárias à elaboração de um plano de negócios.

Segundo Dornelas (2011), plano de negócio é uma ferramenta necessária ao planejamento de um empreendimento, em qualquer estágio, com o objetivo de traçar as estratégias futuras da organização ou do ramo de negócio alvo do plano.

A consciência do ponto de partida do negócio, trabalhar no entendimento de todos os cenários possíveis, tendo instrumentos de acompanhamento da evolução dos negócios e avaliação das ações executadas é mandatório ao meio empresarial e principalmente de conhecimento dos acadêmicos de graduação que trabalhem em empresas, no auxílio, na elaboração, implantação e acompanhamento de planos de negócios.

Planos de negócios servem para que se tenha uma visão integrada de todos os aspectos que envolvem um empreendimento, como nos ensina Hashimoto e Borges (2014), quando demonstra que o plano de negócio é um documento que reúne fatos e dados sobre o futuro da empresa, com o objetivo de demonstrar se o negócio é viável, se tem potencial de nascimento e crescimento, além de facilitar a implantação.

Para se ter sucesso, é preciso ser criativo ao planejar, o que significa, segundo Dornelas et al. (2008), buscar posições que desenvolvam as habilidades e deixem os empreendedores com conhecimentos necessários a desenvolver bons planos de negócios. Ainda segundo o autor supracitado, bons planos de negócios geram bons resultados empresariais com crescimento e maior possibilidade de perpetuação dos negócios.

Segundo Hashimoto e Borges (2014), escrever bons planos de negócios é vital para o sucesso da organização, pois

nenhum empreendedor consegue construir um negócio de forma consistente sem que demonstre que sua idéia está solidamente fundamentada com fatos e dados, além de servir ao empreendedor como ferramenta de gestão. "Um bom plano de negócio atua como um guia que permite uma análise completa da viabilidade e potencialidade da idéia." (p. 227).

Ainda se utilizando pelo demonstrado por Hashimoto e Borges (2014), o empreendedor deve se valer de leitura de bons planos de negócios já elaborados antes de redigir o seu plano e que depois de pronto, antes de iniciar a implantação da ideia, que o empreendedor permita que seu plano seja lido por alguém, preferencialmente de sua confiança e que não conheça o negócio para ter-se mais uma opinião.

Com esta introdução, o presente trabalho pretende auxiliar a comunidade acadêmica, em âmbito de graduação, a entender e praticar de forma ágil e prática todas as etapas para a implantação de um plano de negócios.

## **2 EMBASAMENTO TEÓRICO**

### **2.1 A decisão de elaborar um plano de negócios**

Segundo Dornelas (2011), não existe um momento ideal para se desenvolver um plano de negócios, este deve ser elaborado tanto na fase inicial de um empreendimento, como em uma empresa que opere no mercado com a finalidade de desenvolver um nova atividade.

Para Hashimoto e Borges (2014), o porquê empreender é a principal pergunta que antecede a decisão de elaborar um plano de negócios, sendo que existem diversas respostas a essa indagação. Apesar de parecer uma pergunta simples, sua resposta demonstra a motivação do empreendedor em realizar determinado negócio.

Segundo Biagio (2013), quando um empreendedor decide investir, normalmente ele possui grande conhecimento técnico do produto ou serviço que pretende oferecer, no entanto, não é conhecedor do mercado onde irá atuar de forma detalhada com fatos e dados sobre concorrentes, fornecedores, clientes, captação e gestão de recursos, preços praticados pelo mercado e a liquidez de seus futuros produtos e serviços.

Para tanto, Hashimoto e Borges (2014), demonstram que não existe respostas certas ou erradas, mas o que o empreendedor deve busca na essência de sua resposta a motivação necessária e investir na construção do plano de negócios visando ter a clara visão sobre a viabilidade ou não se sua idéia.

Para Dornelas et al. (2008), não é possível executar planos de negócios para todas as idéias que surgem, mas uma análise de quais são relevantes e merecem a elaboração de planos de negócios é fundamental para se priorizar o que realmente terá valor no futuro. Para tanto, avaliar qual o impacto para o cliente, quanto de um determinado problema será solucionado, quais serão as possíveis margens de lucro do empreendimento e qual será o possível equilíbrio entre investimento e risco podem ajudar ao empreendedor decidir qual idéia está apta a ser analisada em detalhes.

## **2.2 Construindo um plano de negócios**

A partir da decisão do empreendedor em construir um plano de negócios, inicia-se a fase da elaboração do plano, para esta construção será utilizado o modelo de Dornelas (2011), e a redação demonstrada abaixo se utilizará dos ensinamentos deste autor.

O plano de negócios possui diversas formas de elaboração e apresentação, começando pelo modelo completo, com algo em torno de vinte a quarenta páginas e sendo construído para atender a demandas junto a bancos de fomento, fundos de investimento e potenciais investidores do negócio.

O plano de negócios resumido pode ter algo em torno de dez a quinze páginas, sendo utilizado para demandas onde não envolvem a busca de recursos, mas para utilização do empreendedor nos negócios da organização. Os planos de negócios operacionais não possuem limitação de páginas; todavia, existe uma tendência a contextualizar o plano de negócios em apresentação de lâminas com vistas a facilitar a apresentação e o entendimento do plano.

Faz-se necessária atenção redobrada a alguns aspectos chave para o sucesso do plano de negócios, que geralmente, na ausência na definição correta e apropriada, comprometem o sucesso do empreendimento.

Mostrar com precisão a oportunidade, o mercado e o universo de clientes potenciais, é fundamental para iniciar um plano de negócios de sucesso, pois, sem saber qual o mercado se

inserirá, sem saber claramente o que irá se ofertar neste mercado e para quem irá se oferecer, não se terá condições de sustentabilidade das operações.

Outro aspecto chave para elaboração de um plano de negócios robusto é a capacidade gerencial de implementar a idéia, ou seja, o plano deve relatar quem já faz parte da equipe e suas competências e quais perfis serão necessários incorporar ao time para colaborar com o sucesso do empreendimento.

Mais um aspecto importante na elaboração do plano de negócios são os recursos mínimos exigidos para que o empreendimento possa ser implementado, sendo tangíveis ou intangíveis. Ainda no sentido de recursos requeridos, o empreendedor deve ter muita atenção com os recursos financeiros necessários, bem como as ferramentas de controle destes, como fluxo de caixa, acordos, planilhas com grupos de contas bem elaborados e uma coleta de dados eficiente para controle.

Deve-se contemplar as três dimensões do negócio, sendo: **a)** um plano de entrada, ou estratégia de entrada, mostrando como serão os primeiros passos do negócio; **b)** uma visão de crescimento ou um plano de crescimento baseado em fatos do mercado e dados econômicos que demonstrem qual caminho o empreendimento percorrerá até sua maturação e posicionamento sólido no mercado; **c)** uma estratégia de saída, demonstrando o que será feito se o empreendimento não der certo, se algum fator inesperado acontecer, em suma, qual o caminho a ser percorrido se a oportunidade não se mostrar lucrativa a ponto de justificar a operação.

Para que estas dimensões possam ser exploradas com maestria, uma demonstração robusta de potenciais riscos e as premissas, ou contra medidas que poderão ser adotadas para mitigar, minimizar os efeitos destes riscos devem estar claramente expostas em uma lista.

Aproveitando destas medidas de contenção de riscos, faz-se necessário, uma projeção dos resultados, esta projeção deve conter a expressão de três cenários básicos, se o plano der certo demonstrando qual o resultado esperado, se o plano não acontecer dentro do planejado quais resultados são admissíveis para a continuidade do empreendimento e no caso de se obter resultado acima do esperado, quais resultados seriam possíveis.

Sobre os aspectos chave do plano de negócios, deve-se elaborar um cronograma, demonstrando os principais marcos do projeto, o tempo em que cada atividade deverá ser implementada, quem serão os responsáveis para cada etapa ocorra é fator crítico de sucesso, apesar de um cronograma não ser uma obrigação em planos de negócios, mas este transmite aos executantes e potenciais agente financiadores, uma visão clara dos tempos e movimentos que serão realizados até se chegar nos resultados esperados.

Segundo Biagio (2013), o advento da internet, em especial através da ferramenta de busca *Google*®, é possível acessar milhões de dados sobre determinado assunto. O autor afirma que no "tempo do assassinato do 16º presidente dos Estados Unidos, Abraham Lincoln (em abril de 1865), cuja notícia demorou 7 dias para percorrer todo o país de costa a costa" (BIAGIO, p.10).

Analisando a citação do autor citado no parágrafo anterior, nota-se claramente a intenção de demonstrar que a era a informação e do uso da internet são possibilidades potencialmente úteis no levantamento de dados e informações para a elaboração do plano de negócios.

Ainda demonstrado pelo mesmo autor, os dados da internet são suficientes para montagem de uma base consistente de informação para que se possa dimensionar o real potencial do empreendimento.

Há necessidade, segundo Biagio (2013), de se montar um relatório onde seja demonstrado o currículo de todos os sócios, uma cópia do contrato social para dimensionar-se todas as responsabilidades da empresa e das pessoas físicas, contratos de aluguel e plantas do imóvel onde será instalado empreendimento, relatórios contábeis e financeiros para apreciação da real capacidade de investimento, aqui cabe ressaltar que a elaboração de um plano de investimento poderá ser uma ferramenta útil à compreensão do potencial financeiro do investimento, catálogos, folhetos sobre o produto e concorrentes, projetos de concorrentes, cases de produtos similares, relação de fornecedores, relação de concorrentes e suas potencialidades, relação de clientes potenciais.

### **2.3 Estrutura do plano de negócios**

Hashimoto e Borges (2014), enfatizam que não é incomum empreendedores não saber ao certo qual a melhor estrutura para ser utilizada na construção de planos de negócio,

sendo que "não são dúvidas fáceis de resolver, uma vez que um bom plano de negócio, tem o objetivo de divulgar a idéia de negócio para captar recursos e estabelecer parcerias, não pode passar de vinte páginas." (HASHIMOTO; BORGES, p. 23).

Dornelas (2011), explica que assim como existem vários formatos para o plano de negócios, também são diversos os modelos estruturais que um plano de negócios pode ser elaborado.

Para Biagio (2013), não deve se suprir três itens essenciais ao entendimento das proposições do empreendedor, sendo histórico e descrição da empresa e a sua estrutura gerencial, pois nos ensina o autor que entender a cultura da organização, como nasceu o empreendimento, suas características societárias, mostrar o porquê da escolha da forma jurídica de constituição, como as oportunidades de negócios foram identificadas, quais fatos são relevantes na evolução da empresa ou do negócio que se pretende, além de demonstrar a capacidade gerencial através da estrutura gerencial.

Para Mckeown (2013), na elaboração do plano de negócios o planejador empreendedor deve ter atenção especial a posição, intenção e direção do negócio. A posição no sentido da demonstração clara do posicionamento do produto, a intenção pode estar especificada na descrição da empresa e na sua estrutura gerencial e em todas as etapas que serão demonstradas a seguir devem esclarecer a direção que o negócio terá.

Na intenção de demonstrar uma estrutura simples e prática para acadêmicos e empresários, recorremo-nos do que está elencado por Hashimoto e Borges (2014), onde se observa

uma estrutura completa, porém mais enxuta para ser utilizada na construção do plano de negócios e agregam-se os três conceitos indispensáveis segundo Biagio (2013), onde vale rememorar, sendo, a descrição e o histórico da empresa e sua estrutura gerencial.

Ao se elaborar o plano de negócios, o empreendedor espera o sucesso, porém, dificuldades serão uma constante ao longo de qualquer implantação de uma idéia. Para McKeown (2013), deve-se estar preparado para mudanças repentinas no rumo dos negócios, até mesmo desfazer-se de parte de um todo em merecimento da continuidade de uma parte ou até mesmo na elaboração de uma estratégia de retirada total da idéia.

Para Dornelas (2011), a estratégia de saída se mostra importante para se ter a consciência de que o plano pode conter variáveis não analisadas com clareza e desprovida de entusiasmo e assim correndo o risco de insucesso. Não se recomenda demonstrar no plano estas estratégias, mas devem existir, para que ao se perceber que o sucesso não será alcançado, possa-se minimizar as possíveis perdas.

A elaboração do plano de negócios se demonstra através da identificação, segundo Hashimoto e Borges (2014), na correção de alguma atividade que está errada na organização, para atender alguma necessidade de clientes, para realizar algum desejo ou sonho.

Para orientar a construção de um plano de negócios, visualiza-se que todas as áreas do empreendimento são exigidas nas descrições de cada etapa para a elaboração de um plano de negócios consistente a ser utilizado por acadêmicos e

empresários. As dez etapas são: **1)** Sumário Executivo - Deve trazer os principais pontos do negócio; **2)** Histórico da Empresa - Deve apresentar em que pilares a empresa está disposta; **3)** Descrição da Empresa - Evidencia-se a missão, visão e valores da empresa; **4)** Estrutura Gerencial - Mostrar a capacitação da equipe de gestão é ponto importante da construção do plano de negócios; **5)** Produto - O que se pretende vender, ou tipo de serviço se pretende prestar; **6)** Marketing - Uma matriz de forças e fraquezas da empresa e do seu produto, bem como a comparação com uma matriz de oportunidades e ameaças se faz necessária neste item; **7)** Organização - Demonstrar a estrutura legal da empresa é mandatório para o entendimento jurídico da composição societária; **8)** Operacional - Plano de implantação elucidará detalhes dos passos serão percorridos pelo empreendedor; **9)** Financeiro - A gestão financeira deve ser demonstrada através de indicadores de desempenho; **10)** Investimento - Demonstrar a necessidade de capital é fundamental neste item.

No modelo apresentado, vide quadro no apêndice, apresenta-se detalhadamente cada etapa necessária na elaboração de um plano de negócios, com a quantidade de páginas sugeridas e seu conteúdo.

Segundo Hashimoto e Borges (2014), complementam-se as descrições demonstradas no quadro disponível no apêndice, com a ligação de outras áreas do conhecimento, pois; como os planos de negócio normalmente são escritos por administradores, estes podem valer-se de psicólogos, advogados, engenheiros, profissionais de tecnologia da informação, publicitários, contadores, economistas para complementar o embasamento do plano de negócios.

Existe um alerta, demonstrado por Hashimoto e Borges (2014), que não se pode confundir planejamento estratégico, plano de projeto, plano de marketing, modelo de negócio com plano de negócio.

Relembrando os ensinamentos de Biagio (2013), o plano de negócios serve para demonstrar a viabilidade dos negócios da organização ou do novo empreendimento, serve como um guia para a tomada de decisão, tabulado com informações e ferramentas que projetam uma detalhada visão futura do que se pretende atingir no empreendimento.

#### 2.4.5 Plano de negócios - aspectos determinantes

Qualquer que seja a estrutura escolhida para demonstrar o empreendimento, "atente para alguns aspectos importantes e que, geralmente, são essenciais para um bom entendimento do plano de negócios pelos leitores." (DORNELAS 2011, p. 14).

Valendo-se do ensinamento por Dornelas (2011), requer-se atenção na demonstração da oportunidade, do mercado, dos potenciais clientes, da capacidade gerencial da equipe de gestão, dos recursos mínimos necessários, da estratégia de entrada e como se dará o crescimento da negócio, dos recursos financeiros exigidos ao cumprimento do planejado, da análise criteriosa dos riscos envolvidos e de como estes riscos serão mitigados pela equipe de gestão, da projeção de resultados, das opções de captação de recursos, além de um cronograma de atividades que

demonstrem o início e quando se chegará ao início das atividades.

No sentido de esclarecer quando se deve começar a escrever o plano de negócios, Hashimoto e Borges (2014), mostram que o plano deve ser iniciado assim que o empreendedor assim que o tiver a idéia de negócio, porém, não neste momento, será apropriado a escrita, pois fatores relevantes do plano ainda não podem ser dimensionados neste momento.

Existem dois critérios básicos que se observados darão ao empreendedor a indicação de que é hora de começar a escrever o plano de negócios, sendo a primeira "quando o risco do negócio atingir um tamanho que seja proporcionalmente alto para o empreendedor; o segundo é quando o empreendedor precisar convencer alguém a apoiar o negócio." (HASHIMOTO; BORGES, 2014, p. 30).

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

No quadro a seguir serão apresentadas as etapas e exigências a serem consideradas para a elaboração de um plano de negócios.

**Quadro 1 – Etapas para um plano de negócios.**

ETAPA	Nº PÁGINAS	EXIGÊNCIAS A SEREM CONSIDERADAS
Sumário Executivo	1 a 2	Antecipa ao examinador do plano o que ele encontrará ao longo de sua

		leitura, fortalecendo as idéias, estratégia, equipe, diferenciais competitivos, o produto, o conceito do negócio, a oportunidade, além do investimento e do retorno esperado.
Histórico da Empresa	1 a 2	Apresentar o contexto em que a empresa foi criada, evidenciar as razões pelas quais explorar a oportunidade é interessante. Pode-se, nesta etapa, descrever de forma resumida as motivações que levaram o empreendedor a assumir determinada oportunidade.
Descrição da Empresa	2 a 3	Aqui deve ser demonstrado a descrição do negócio, sua estratégia de entrada e de crescimento, o modelo de negócio, os parceiros, os objetivos, a visão e a missão da empresa.
Estrutura Gerencial	1 a 2	Esta é uma parte sensível, e que será explorada pelos investidores ou interessados no plano de negócios, deve-se demonstrar a capacidade dos gestores em gerir as etapas necessárias ao sucesso do empreendimento. Deve-se desenvolver um texto com a finalidade de esclarecer pontualmente o conhecimentos da equipe sobre o mercado e o produto.

Produto	3 a 4	Deve-se descrever detalhadamente o produto ou serviço, como são as funcionalidades, as aplicações, as características físicas, químicas, técnicas, o estágio de desenvolvimento do produto, além de suas certificações legais, proteções para seu uso e demais enquadramento e exigências legais necessárias a comercialização.
<i>Marketing</i>	4 a 5	Demonstrando a análise do mercado, do setor que se pretende operar, as avaliações dos concorrentes, as estratégias de comunicação, o plano logístico dos produtos, a identidade da marca, mostrar o posicionamento do produto, a proposta de valor e fatores ambientais pertinentes.
Organi- zação	2 a 3	Neste item deve ser demonstrada a estrutura organizacional da empresa, a estrutura legal, os impostos e tributos pertinentes ao negócio, o organograma da empresa, a equipe de gestão, o conselho consultivo se for o caso, as políticas de recursos humanos destacando a metodologia para contratações, remunerações e retenção de talentos.
Operacio- nal	3 a 4	Neste item deve-se demonstrar as etapas do processo de implantação, estudos de capacidade, fluxos operacionais, gestão de estoques,

		sistemas de medição e de qualidade, pós-vendas e a infraestrutura necessária.
Financeiro	4 a 5	Contém os modelos de custeio do negócio, a análise de fluxo de caixa, o demonstrativo de resultados, as projeções de balanço, a análise de ponto de equilíbrio além de todos os indicadores de desempenho financeiro que o empreendedor julgar pertinentes ao negócio.
Investi- mento	1 a 2	Neste item, deve-se demonstrar a necessidade de capital, a origem dos recursos, a composição acionária, a taxa interna de retorno, o valor presente líquido, a análise de investimento, além de um plano detalhado sobre a estratégia de saída do negócio em caso de se conseguir os resultados esperados.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se destacar a importância na decisão de elaborar o plano de negócios, ponto de partida na construção do modelo de negócios e sua viabilidade, pontuando de maneira clara os cuidados na sua formatação prática. A pesquisa demonstra de maneira evidente o que não é plano de negócios e os cuidados

que os pretendentes a elaborá-lo devem atentar.

Finaliza-se, com uma proposta clara e prática, na construção de um plano de negócios pela adoção da estrutura proposta, podendo variar em sua complexidade e detalhamento, sem esquecer-se das delimitações elencadas nesta pesquisa, pois um plano de negócios é instrumento determinante para mitigarmos possíveis riscos do negócio.

## REFERÊNCIAS

BIAGIO, Luiz Arnaldo. **Como elaborar planos de negócios + curso on-line**. Barueri, SP: Manole, 2013.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Plano de negócios: seu guia definitivo**. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2011.

DORNELAS, José Carlos Assis et al. **Planos de negócios que dão certo: um guia para pequenas empresas**. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2008.

HASHIMOTO, Marcos; BORGES, Cândido. **Empreendedorismo: plano de negócios em 40 lições**. São Paulo, SP : Saraiva, 2014.

McKEOWN, Max. **Estratégia do planejamento à execução**. São Paulo, SP: HSM Editora, 2013.