

revistavox.metropolitana.edu.br

número 09 - agosto/2023

ISSN 2674-8673

REVISTA CIENTÍFICA

REVISTA VOX

METROPOLITANA



FACULDADE
METROPOLITANA

Revista Vox Metropolitana [Recurso eletrônico] /
Faculdade Metropolitana da Grande Recife. - n. 09 -
Jaboatão dos Guararapes: FMGR, 2023.

Semestral

ISSN: 2674-8673

Disponível em:

<https://www.metropolitana.edu.br/2023/08/revista-vox-metropolitana-09/>

1. Produção acadêmica - Periódicos. 2. Faculdade
Metropolitana da Grande Recife. I. Título



A **Revista Vox Metropolitana** é uma publicação semestral da **Faculdade Metropolitana da Grande Recife (FMGR)** voltada para a publicação de trabalhos acadêmicos por parte de professores e alunos dos cursos de graduação e pós-graduação desta e de outras instituições de ensino.

A **Revista Vox Metropolitana** está aberta para publicações de artigos originais ou de revisão, e relatos de experiências no formato de artigo científico.

Sua natureza apresenta foco multidisciplinar, publicando trabalhos diversos e resultados de pesquisas realizadas nas mais diversas áreas da ciência.

Revista Vox Metropolitana

<https://revistavox.metropolitana.edu.br>
revistavox@metropolitana.edu.br

Faculdade Metropolitana da Grande Recife

Av. Barreto de Menezes, 809, Piedade
Jaboatão dos Guararapes/PE
CEP: 54.410-100
Fones: 0800 500 0500 (81) 2128-0500
Site: www.metropolitana.edu.br
Redes Sociais: [instagram.com/fmgrecife](https://www.instagram.com/fmgrecife)

Editor Chefe

- Arandi Maciel Campelo

Conselho Editorial

- Anderson Dacal Rocha (Diretor Financeiro)
- Arandi Maciel Campelo (Diretor Acadêmico)
- Eronildo Ferreira do Carmo (Revisor - gramatical)
- Julio Miranda Vidal (Secretario Ejecutivo Consultivo Empresarial de la Escuela de Negocios / Universidad Mayor/Chile)
- Manoel Monteiro Neto (Diretor Geral)

Comissão Editorial

- Arandi Maciel Campelo (Diretor Acadêmico)
- Carlos Augusto da Silva Cavalcanti (Coordenador da Escola de Direito)
- Erinaldo Ferreira do Carmo (Docente Convidado da Universidade Federal de Pernambuco - UFPE)
- Eronildo Ferreira do Carmo (Revisor - gramatical)
- Fábio José de Araújo Pedrosa (Docente Convidado da Universidade de Pernambuco - UPE / Universidade Católica de Pernambuco - UNICAP)
- Gleydson Rocha de Souza (Coordenador da Escola de Saúde / Coordenador do Núcleo de Educação a Distância)
- Hermes Magalhães Junior (Coordenador da Escola de Gestão / Coordenador da Escola de Engenharia)
- João Biron de Oliveira Filho (Coordenador de Pós-graduação)
- Julio Miranda Vidal (Secretario Ejecutivo Consultivo Empresarial de la Escuela de Negocios / Universidad Mayor/Chile)
- Renata Eduarda Silva de Andrade Farias (Secretária Acadêmica)
- Josivania da Silva Lopes Travassos (Coordenadora da Escola de Ensino)

A EFICÁCIA DO MONITORAMENTO ELETRÔNICO COMO ALTERNATIVA CONTRA A SUPERLOTAÇÃO CARCERÁRIA NO ESTADO DE PERNAMBUCO

<https://dx.doi.org/10.48097/2674-8673.2023n9p01>

Sandro Aires de Oliveira¹

Valdir Francisco de Paula Junior²

Luciana Neves Vidal³

RESUMO

O presente artigo possui a finalidade de analisar os fatores que contribuíram para a superlotação carcerária no estado de Pernambuco, avaliando o aumento da criminalidade que, conseqüentemente, resulta em mais pessoas presas, assim como a incapacidade do estado em prover vagas suficientes para atender essa crescente demanda, seja por falta de planejamento, seja por falta de conclusão de projetos estruturadores ou de criação de vagas. A pesquisa foi realizada na Secretaria Executiva de Ressocialização de Pernambuco - SERES, localizada na Rua do Hospício, nº 751, Boa Vista, Recife, Estado de Pernambuco.

Palavras-chave: Monitoramento eletrônico. Superlotação carcerária. Aumento da criminalidade.

Data de submissão: 13/03/2023

Data de aprovação: 15/05/2023

ABSTRACT

This article aims to analyze the factors that contributed to prison overcrowding in the state of Pernambuco, evaluating the increase in crime that, consequently, results in more people arrested, as well as the state's inability to provide enough vacancies to meet this growing need. demand, whether due to lack of planning or lack of completion of structuring projects or job creation. The survey was carried out at the Executive Secretariat for Resocialization - SERES, located at Rua do Hospício, nº 751, Boa Vista, Recife, State of Pernambuco.

Keywords: Electronic monitoring. Prison overcrowding. Increased crime.

INTRODUÇÃO

Como o uso de meios de monitoração eletrônica tem auxiliado o estado e o judiciário no combate à superlotação carcerária? Após as análises dos dados da pesquisa de campo podemos propor alternativas que possam auxiliar àqueles que compõem o sistema penitenciário e o judiciário, na busca de uma melhor ressocialização que reintegre à sociedade as pessoas que cumprem penas ou medidas restritivas, evitando apreensão à sociedade, bem como constrangimentos desnecessários aos que estão submetidos ao controle ou custódia estatal.

A pesquisa que subsidiou a construção do artigo foi realizada na Secretaria Executiva de

¹ Concluinte do Curso de Bacharelado em Direito da Faculdade Metropolitana da Grande Recife.

E-mail: aires.oliveira74@gmail.com

² Concluinte do Curso de Bacharelado em Direito da Faculdade Metropolitana da Grande Recife.

E-mail: valdirpj2018@gmail.com

³ Professora orientadora do Curso de Bacharelado em Direito da Faculdade Metropolitana da Grande Recife.

E-mail: luciananeves@metropolitana.edu.br

Ressocialização de Pernambuco - SERES, localizada na Rua do Hospício, nº 751, Boa Vista, Recife, Estado de Pernambuco. O tema escolhido tem grande relevância para a sociedade em geral, uma vez que as ações ocorridas no Sistema Prisional impactam diretamente na vida do cidadão, considerando que uma má gestão pública dentro dos presídios, a falta de investimentos e a superlotação, além de facções criminosas que agem dentro dos presídios, ordenando ações para além dos muros que os detêm, causando grandes transtornos e insegurança à sociedade brasileira.

REFERENCIAL TEÓRICO

Em razão dos altos índices de criminalidade, a pena privativa de liberdade torna-se um fator a ser demandado por políticas públicas, pois a superlotação prisional tem se apresentado como ocorrência mais característica na sociedade brasileira atual. Desse modo, questiona-se: qual a eficácia do monitoramento eletrônico como alternativa para a superlotação carcerária?

O emprego da pena no sistema carcerário está associado ao estruturamento do Estado, em função do seu desenvolvimento, e consoante com a necessidade de implementar medidas de controle devido aos conflitos que emergem a partir das relações sociais. Estas desordens, por sua vez, refletem em elevados índices de criminalidade, carecendo de contenções com a finalidade de proteger e garantir o bem estar de determinada sociedade. (ARAÚJO, 2014).

O sistema penitenciário é um indicativo de privação da liberdade consubstanciada através do encarceramento no que adequa-se às finalidades da pena, admitindo o excesso de presos em um mesmo local e minimizando os índices de formação da consciência social. (BURRI, 2011). Os relatórios das entidades de proteção aos direitos humanos têm apontado para o não atendimento aos direitos da pessoa humana. A Organização dos Estados Americanos (OEA), em 2011, apresentou relatório nesse sentido.

Brasília – Após receber denúncias de violações de direitos humanos no Presídio Aníbal Bruno, em Recife, a Comissão Interamericana de Direitos Humanos (CIDH) da Organização dos Estados Americanos (OEA) determinou ao governo brasileiro a adoção de medidas cautelares para proteger a vida e a integridade dos presos da instituição. O documento da OEA foi encaminhado ao Ministério das Relações Exteriores. O governo brasileiro tem até o dia 24 de agosto para prestar informações sobre o cumprimento das determinações. (JINKINGS, 2011, Agência Brasil).

Mais recentemente, novos relatórios da OEA têm indicado que o problema da superlotação e desrespeito aos Direitos Humanos, bem como a falta de condições de trabalho para os servidores do sistema penitenciário pernambucano, ainda é uma realidade cruel a ser vencida.

Atualmente, no Brasil, a realidade prisional direciona a pena para o afastamento do condenado da sociedade, contribuindo significativamente para a sua introdução em ambientes de organizações criminosas, degrandando ainda mais o seu caráter e dignidade, além de gerar um viés inexistente das noções de humanidade. (BURRI, 2011).

O monitoramento eletrônico, em substituição à pena privativa de liberdade, assegura duas hipóteses principais que devem ser consideradas: a ressocialização do recluso na sociedade e o cumprimento dos direitos humanos instituídos pelo Estado. A primeira vertente está associada à reinserção e reintegração do condenado na comunidade, respeitando os limites predados à pena, em vista da compreensão de que o encarceramento não possui funções educativas, sendo este caracterizado apenas como um castigo em condições caóticas e desumanas. Já a segunda vertente é alinhada às normativas impostas pelo Estado, visando o bem-estar e a integridade de todo indivíduo em condições essencialmente humanas e tolerantes. (ESTRELA, 2013).

Em verdade, o monitoramento eletrônico diz respeito à evolução tecnológica dos procedimentos e execuções das penas por todo o mundo, no entanto, este sistema no Brasil é relativamente novo, em que a discussão para a sua implementação somente foi designada no ano de 2001. A utilização dos meios eletrônicos proporciona uma maior eficiência na reconstituição do sistema carcerário, configurando uma possível solução para o maior crescimento dos contingentes prisionais. (ESTRELA, 2013).

Evolução do sistema penitenciário

O artigo em epígrafe visa trazer uma análise sobre o sistema penitenciário brasileiro com ênfase nos presídios pernambucanos, fazendo uma síntese da evolução, bem como discorrer sobre o monitoramento eletrônico, a fim de avaliar a eficácia do mesmo como ferramenta de combate à superlotação carcerária.

A figura do preso acompanha a própria história da sociedade, pois desde que temos registros históricos das civilizações antigas temos registros de presos. Um dos mais antigos que podemos ter fácil acesso é do preso do antigo Egito chamado JOSE ou JUSEPH. Esse registro pode ser verificado facilmente no livro de Gêneses, que faz parte da Bíblia Sagrada e do Pentateuco Judaico: “E o senhor de José o tomou e o lançou no cárcere, no lugar onde os presos do rei estavam encarcerados; ali ficou ele na prisão.” (GN 39,20). Segundo referências bíblicas esse episódio ocorreu no período entre 1909 a 1699 a.C., há aproximadamente 4.000 anos.

Outro ponto que podemos verificar através dos relatos bíblicos é que algumas das questões que ainda hoje se apresentam como um obstáculo a ser superado é a figura do “chaveiro” em que um preso “de confiança” recebe as chaves das celas e controla o deslocamento interno dos demais, sendo essa prática condenada pelas Organizações Não Governamentais (ONG’s) de direitos humanos que fiscalizam os presídios, visto que possibilita a um preso ter privilégios sobre os demais detentos. Vejamos um relato bíblico a respeito disso no livro de Gênesis: “O qual confiou às mãos de José todos os presos que

estavam no cárcere; e ele fazia tudo quanto se devia fazer ali.” (GN 39,22). Verificamos que passados 4.000 anos essa prática ainda existe no ambiente carcerário.

As prisões têm como finalidade manter sob confinamento aqueles indivíduos cuja prática de crimes e periculosidade ponha em risco a paz social, sendo que no Brasil existem dois tipos de prisão: a decorrente de sentença penal condenatória com trânsito em julgado e a prisão cautelar.

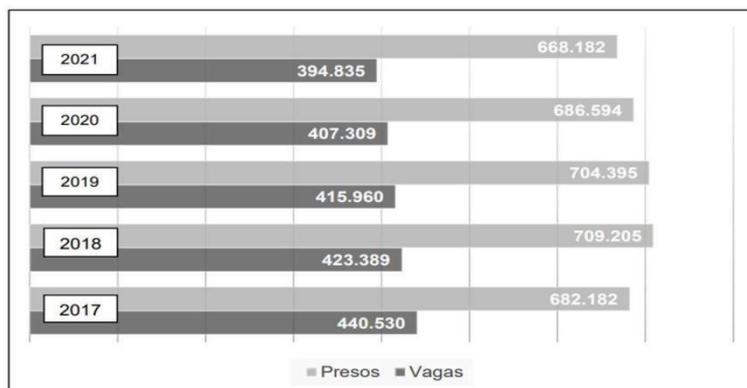
A prisão decorrente de condenação representa hoje a maioria dos reclusos do sistema prisional Brasileiro e de Pernambuco, o que verificaremos com mais detalhes ao analisarmos os dados específicos dos presos em Pernambuco. Para essa parcela da população carcerária não há muito que se possa fazer, visto que, para que possam voltar ao convívio social precisam cumprir os requisitos de tempo e bom comportamento, o que em muitos casos impede que possam sair das prisões. Entretanto, os presos provisórios representam uma parcela da população carcerária, que é a mais desrespeitada nos seus direitos, visto que o princípio da presunção da inocência é afrontado, previsto no artigo 5º, inciso LVII, nos termos da Constituição Federal de 1988, na medida em que presos passam anos (e em alguns casos até décadas) aguardando o trânsito em julgado de seus processos, pois a Constituição garante que ninguém será considerado culpado sem que haja sentença penal condenatória com trânsito em julgado. Também é desrespeitado o devido processo legal, haja vista os prazos previstos no Código de Processo Penal.

Desta forma, esse é um dos desafios a serem superados pelo judiciário brasileiro, pois além da angústia e ansiedade suportadas por aquele que, presos, aguardam uma definição de seus processos, os mesmos estão sujeitos a um sistema prisional que a todo o momento oferece perigo à integridade, bem como “oportunidades” para o cometimento de delitos, não sendo raros os casos em que os presos ingressam nos presídios com apenas um processo, e durante o período em que se encontram preso praticam novos delitos. Muitos desses delitos são praticados sob coação dos chefes de facções que exercem o comando dentro dos presídios.

Evolução carcerária no estado de Pernambuco

O sistema carcerário do Brasil, em geral, está superlotado, caracterizado pela falta de vagas em quantidade suficiente para abrigar os seus presos. No gráfico abaixo podemos ter uma breve ideia da evolução do número de presos em comparação com o número de vagas no sistema penitenciário brasileiro.

Gráfico 1 – População carcerária do Brasil entre os anos de 2017 a 2021



Fonte: (Conselho Nacional de Justiça, 2021).

Com exceção do Departamento Penitenciário Nacional (DEPEN), que é responsável pelos presídios federais, que são os únicos que não apresentam superlotação, em virtude das especificidades, uma vez que o Departamento Penitenciário Nacional abriga presos oriundos de todos os estados da federação que estejam cumprindo a pena no Regime Disciplinar Diferenciado (RDD) e, portanto, têm regras específicas que impedem de receber presos além de sua capacidade. O Estado de Pernambuco está entre os de maior superlotação carcerária do Brasil. Observemos no gráfico abaixo a evolução do número de presos nos últimos vinte anos:

Gráfico 2 – População carcerária de Pernambuco entre os anos de 2000 a 2021

POPULAÇÃO CARCERÁRIA, CAPACIDADE DE LOTAÇÃO E QTE POLICIAIS PENAI					
07 de NOVEMBRO de 2021					
ANO	POPULAÇÃO CARCERÁRIA	CAPACIDADE LOTAÇÃO	QTE PPs	UNIDADE PRISION	CADEIAS
2000	8419	4836	1075	12	60
2001	9156	5030	1030	12	53
2002	10351	7595	1006	12	52
2003	12313	8606	986	12	51
2004	13640	8357	976	12	51
2005	14922	8525	953	17	48
2006	15777	8310	935	20	46
2007	17244	8285	931	20	46
2008	18290	8289	926	20	46
2009	19195	8289	877	20	46
2010	22543	8667	848	20	46
2011	23293	8667	827	20	46
2012	26321	8667	1586	20	46
2013	29.821	9.346	1438	20	46
2014	29.997	11.010	1400	20	46
2015	31.611	11.196	1538	21	47
2016	31.624	10.968	1513	22	57
2017	30.285	10.841	1501	22	55
2018	32.298	11.812	1488	23	55
2019	32.944	11.812	1488	23	55
2020	30.852	11.812	1629	23	55
2021	34.274	11.812	1559	23	44

Fonte: Sindicato dos Policiais Penais de Pernambuco (SINPOLPEN, 2022)

Podemos observar que a população carcerária em Pernambuco só aumentou nos últimos 20 anos. Há apenas duas exceções que foram nos anos de 2017 e 2020. Nesse período de 20 anos a quantidade de presos quadruplicou com um aumento de 400%. E, para agravar mais ainda a superlotação, a quantidade de vagas teve um acréscimo de 6.976 vagas, enquanto a quantidade de presos aumentou em 25.855. Mesmo o Estado dobrando o número de Unidades Prisionais (UP), percebemos que o mesmo não consegue prover vagas em quantidade suficiente para supri essa demanda crescente.

Outro ponto que chama a atenção é o número de Policiais Penais (PP). Anteriormente denominados Agentes Penitenciários, percebemos que no ano de 2000 havia um total de 1075 PP, uma proporção de um PP para oito presos. Hoje essa proporção é de um PP para cada vinte e dois presos, contando o sistema prisional com apenas 1.559 PP. Se considerarmos que em 2000 havia 12 UP e hoje 23 UP, esse quantitativo por unidade prisional cai pela metade, ou seja, a população carcerária aumenta quatro vezes e o número de servidores responsáveis pela segurança e garantia de condições de ressocialização diminui. Esses números demonstram como o sistema prisional de Pernambuco se tornou um dos mais superlotados do Brasil.

Legislação aplicável ao monitoramento eletrônico

O monitoramento eletrônico teve sua regulamentação através da lei nº 12.258, de 15 de junho de 2010, que entrou em vigor com a seguinte ementa: “Altera o Decreto-Lei no 2.848, de 7 de dezembro de 1940 (Código Penal), e a Lei no 7.210, de 11 de julho de 1984 (Lei de Execução Penal), para prever a possibilidade de utilização de equipamento de vigilância indireta pelo condenado nos casos em que especifica.” A Lei nº 7.210, de 11 de julho de 1984 (Lei de Execução Penal), passa a vigorar com as seguintes alterações:

Art. 122. Parágrafo único. A ausência de vigilância direta não impede a utilização de equipamento de monitoração eletrônica pelo condenado, quando assim determinar o juiz da execução. (BRASIL, 2010).

Art. 146-B. O juiz poderá definir a fiscalização por meio da monitoração eletrônica quando: II - autorizar a saída temporária no regime semiaberto; IV - determinar a prisão domiciliar. (BRASIL, 2010).

Percebemos que a Lei das Execuções Penais (LEP), no seu Art. 146-B, estabelece duas possibilidades para que o juiz das execuções defina a fiscalização por meio da monitoração eletrônica, sendo elas: a saída temporária no regime semiaberto e a prisão domiciliar.

Analisemos então quais os condicionantes que autorizam a progressão para o regime semiaberto e para a prisão domiciliar, pois de acordo com a lei, somente os presos que cumprem pena nesses regimes podem fazer uso do monitoramento eletrônico.

De acordo com a Lei de Execuções Penal, em seus artigos 122 e 123, podemos verificar os requisitos objetivos e subjetivos que autorizam a progressão de regime do apenado, bem como no artigo 124 as condições para a manutenção do benefício.

Art. 122. Os condenados que cumprem pena em regime semiaberto poderão obter autorização para saída temporária do estabelecimento, sem vigilância direta, nos seguintes casos: I - visita à família; II - frequência a curso supletivo profissionalizante, bem como de instrução do 2º grau ou superior, na Comarca do Juízo da Execução; III - participação em atividades que concorram para o retorno ao convívio social. 1º A ausência de vigilância direta não impede a utilização de equipamento de monitoração eletrônica pelo condenado, quando assim determinar o juiz da execução. [...] (BRASIL, 2019, Art. 122)

Art. 123. A autorização será concedida por ato motivado do Juiz da execução, ouvidos o Ministério Público e a administração penitenciária e dependerá da satisfação dos seguintes requisitos: I - comportamento adequado; II - cumprimento mínimo de 1/6 (um sexto) da pena, se o condenado for primário, e 1/4 (um quarto), se reincidente; III - compatibilidade do benefício com os objetivos da pena.[...] (BRASIL, 1984, Art. 123).

Art. 124. A autorização será concedida por prazo não superior a 7 (sete) dias, podendo ser renovada por mais 4 (quatro) vezes durante o ano. § 1º Ao conceder a saída temporária, o juiz imporá ao beneficiário as seguintes condições, entre outras que entender compatíveis com as circunstâncias do caso e a situação pessoal do condenado:

I - fornecimento do endereço onde reside a família a ser visitada ou onde poderá ser encontrado durante o gozo do benefício;

II - recolhimento à residência visitada, no período noturno;

III - proibição de frequentar bares, casas noturnas e estabelecimentos congêneres. [...] (BRASIL, 2010, Art. 124).

Assim, podemos entender que as duas possibilidades que a Lei de Execução Penal autoriza o uso do monitoramento eletrônico não traz novas possibilidades que ensejem em desencarceramento adicional, uma vez que, tanto a saída temporária como a prisão domiciliar já ocorriam anteriormente, passando o juiz a ter um maior controle sobre o deslocamento do preso. Todavia, o uso da tornozeleira eletrônica não possibilita um maior número de apenados que terão direito a esse benefício, uma vez que os critérios que autorizam tanto a saída temporária quanto a prisão domiciliar são outros, pois consideram o tempo de cumprimento da pena, o comportamento, bem como a tipificação penal.

Outra inovação penal que possibilita o uso de monitoramento eletrônico foi o trazido pela lei nº 12.403, de 4 de maio de 2011, que traz na sua ementa: “Altera dispositivos do Decreto-Lei nº 3.689, de 3 de outubro de 1941 - Código de Processo Penal, relativos à prisão processual, fiança, liberdade provisória, demais medidas cautelares, e dá outras providências.”

Dentre outras alterações a lei modificou o artigo 319 do Código de Processo Penal, estabelecendo a possibilidade de monitoramento eletrônico.

Art. 319. São medidas cautelares diversas da prisão: I - comparecimento periódico em juízo, no prazo e nas condições fixadas pelo juiz, para informar e justificar atividades; II - proibição de acesso ou frequência a determinados lugares quando, por circunstâncias relacionadas ao fato, deva o indiciado ou acusado permanecer distante desses locais para evitar o risco de novas infrações; III - proibição de manter contato com pessoa determinada quando, por circunstâncias relacionadas ao fato, deva o indiciado ou acusado dela permanecer distante; IV - proibição de ausentar-se da Comarca quando a permanência seja conveniente ou necessária para a investigação ou instrução; V - recolhimento domiciliar no período noturno e nos dias de folga quando o investigado ou acusado tenha residência e trabalho fixos; VI - suspensão do exercício de função pública ou de atividade de natureza econômica ou financeira quando houver justo receio de sua utilização para a prática de infrações penais; VII - internação provisória do acusado nas hipóteses de crimes praticados com violência ou grave ameaça, quando os peritos concluírem ser inimputável ou semi-imputável (art. 26 do Código Penal) e houver risco de reiteração; VIII - fiança, nas infrações que a admitem, para assegurar o comparecimento a atos do processo, evitar a obstrução do seu andamento ou em caso de resistência injustificada à ordem judicial; IX - monitoração eletrônica. [...] (BRASIL, 2011).

Nesse caso, percebemos que o inciso IX autoriza a monitorização. Com essa inovação, houve uma possibilidade real de redução do número de pessoas que poderiam adentrar o sistema penitenciário, pois, como a prisão é medida excepcional, devendo o juiz buscar sempre outras medidas diversas da prisão, o monitoramento eletrônico tem sido uma importante ferramenta para diminuir o encarceramento, bem como possibilita o juiz ter um maior acompanhamento do cumprimento das medidas cautelares impostas.

Pelegriño e Freitas (2018) ressaltam que as hipóteses autorizadas pela Lei 12.403/2011 inserem o Código de Processo Penal ao monitoramento eletrônico em concordância com as medidas cautelares implementadas, já que estas podem ser empregadas em cursos referentes aos procedimentos penais. Nesse sentido, a referente lei dispõe da autorização dos dispositivos, tanto para os indivíduos acusados e indiciados quanto para os que já estão condenados mediante a prescrição.

Contudo, para verificarmos a real efetividade do monitoramento eletrônico como ferramenta que possibilita a redução do encarceramento, precisamos traçar um paralelo que

considere os índices de crescimento da população carcerária e o percentual de monitorados. Para tanto, observemos a evolução do número de presos no sistema penitenciário de Pernambuco que é o nosso campo de pesquisa.

METODOLOGIA

O objeto deste artigo é formado pelo estudo da evolução do número de presos no sistema prisional, legislação aplicável ao monitoramento eletrônico, tratando sobre as discussões existentes entre o monitoramento eletrônico e a redução da superlotação carcerária. O objetivo é ressaltar a importância de políticas eficazes que possibilitem a redução da população carcerária com uma ressocialização que possibilite a correção do indivíduo preso, e a aplicação de metodologias inovadoras e eficazes de controle e monitoramento. A proposta consiste em:

- a) Abordar sobre a evolução histórica do sistema prisional;
- b) Abordar sobre a legislação aplicável ao preso e ao monitoramento eletrônico;
- c) Abordar sobre a evolução carcerária no sistema penitenciário de Pernambuco;
- d) Propor, a partir das observações apuradas na pesquisa de campo, metodologias que melhorem a aplicabilidade da lei através de políticas que incentivem a ressocialização e aprendizagem de novas ferramentas e práticas otimizadas de execução da pena.

O desenvolvimento da pesquisa de campo foi realizado na Secretaria executiva de ressocialização de Pernambuco - SERES, localizada na Rua do Hospício, nº 751, Boa Vista, Recife, Estado de Pernambuco.

O universo da pesquisa foi composto pelo total de presos sob a responsabilidade da Secretaria de Ressocialização de Pernambuco, tendo como amostra a evolução carcerária nos últimos vinte anos e o comparativo com os presos que fizeram uso da pulseira eletrônica nos últimos sete anos de monitoramento eletrônico.

O instrumento utilizado na pesquisa foi um questionário composto por indagações, sendo questões abordadas quanto ao encarceramento no Estado e ao monitoramento eletrônico, constante no apêndice deste artigo.

DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA DE CAMPO

A metodologia aplicada na pesquisa de campo foi através da coleta de dados referente à população carcerária do Estado de Pernambuco, dados requisitados ao Centro de Monitoramento Eletrônico de Reeducandos (CEMER), que é responsável pela aplicação, monitoramento e retirada das tornozeleiras eletrônicas nos reeducandos pertencentes ao sistema penitenciário de Pernambuco, também responsável por monitorar as pessoas que respondem a processos e que a justiça aplicou medida diversa da prisão prevista no artigo 319, inciso IX do Código de Processo Penal (CPP). Foram requisitadas informações quanto ao número de presos por ano monitorados, evadidos e regredidos, e os motivos.

A Secretaria de Ressocialização de Pernambuco respondeu ao questionário, informando o número de presos monitorados por ano a partir de 2015 até o ano de 2022:

Ano 2015 - monitorados 7006.

Ano 2016 - monitorados 7093.

Ano 2017 - monitorados 8143.

Ano 2018 - monitorados 8595.

Ano 2019 - monitorados 9720.

Ano 2020 - monitorados 9014.

Ano 2021 - monitorados 9933.

Ano 2022 - monitorados 12.224 até a data de 10/11/2022. (MENEZES, 2022).

Também foi informado que o núcleo de monitoramento de Petrolina, que é responsável pela aplicação de tornozeleira e monitoramento dos reeducandos do regime semiaberto recolhidos na Penitenciária Doutor Edvaldo Gomes (PDEG), penitenciária daquela cidade, contava no ano de 2021 com um total de aproximadamente quatrocentos presos do regime semiaberto recolhidos naquela UP. Destes, 200 monitorados com autorização do trabalho externo e prisão domiciliar, os chamados presos harmonizados. (FEITOSA, 2022).

Aqui percebemos uma inovação jurídica que é o preso harmonizado, sendo aquele que trabalha durante o dia, retornando para a penitenciária ao fim das atividades laborais. O chamado preso harmonizado passou a ser uma possibilidade na execução penal a partir da resolução 412 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

Art. 3º O monitoramento eletrônico poderá ser aplicado nas seguintes hipóteses:

I – medida cautelar diversa da prisão;

II – saída temporária no regime semiaberto;

III – saída antecipada do estabelecimento penal, cumulada ou não com prisão domiciliar;

IV – prisão domiciliar de caráter cautelar;

V – prisão domiciliar substitutiva do regime fechado, excepcionalmente, e do regime semiaberto; e

VI – medida protetiva de urgência nos casos de violência doméstica e familiar.

§ 1º Sempre que as circunstâncias do caso permitirem, deverá ser priorizada a aplicação de medida menos gravosa do que o monitoramento eletrônico.

§ 2º A determinação da prisão domiciliar de natureza cautelar, nos casos de saída antecipada ou em substituição à privação de liberdade em estabelecimento penal, poderá ser cumulada com a medida de monitoramento eletrônico, mediante decisão fundamentada que indique a necessidade e adequação ao caso concreto, considerando o disposto no art. 9º.

§ 3º As hipóteses previstas no caput poderão ser adotadas como medida de controle de vagas em estabelecimentos penais que estejam acima de sua capacidade máxima, em situações excepcionais. (CNJ, 2021).

Considerando que, de um total de 400 presos, 200 tiveram esse benefício, facilmente percebemos que 200 presos deixaram de ocupar a penitenciária, ou seja, 50% do regime semiaberto no referido ano, contribuindo e muito para a redução da superlotação prisional.

Tomando como comparativo o total de presos monitorados por ano a partir de 2015, em relação ao total de presos do estado no mesmo período, chegamos aos seguintes números:

Ano 2015 - total de presos 31.611; presos monitorados 7.006; percentual de 22,16%

Ano 2016 - total de presos 31.624; presos monitorados 7.093; percentual de 22,49%

Ano 2017 - total de presos 30.285; presos monitorados 8.143; percentual de 26,89%

Ano 2018 - total de presos 32.298; presos monitorados 8.595; percentual de 26,61%

Ano 2019 - total de presos 32.944; presos monitorados 9.720; percentual de 29,50%

Ano 202 - total de presos 30.852; presos monitorados 9.014; percentual de 29,24%

Ano 2021 - total de presos 34.274; presos monitorados 9.933; percentual de 28,98%

Media percentual: 26,55%

A fim de compreender melhor os dados é preciso alguns esclarecimentos: o total de presos monitorados por ano leva em consideração todas as saídas monitoradas, não separando a quantidade de vezes que o preso saiu, podendo ocorrer que o mesmo preso saiu mais de uma vez monitorado, se considerarmos que as saídas temporárias (saidinhas) podem ocorrer até cinco vezes por ano, de forma que o melhor extrato da pesquisa vem dos presos harmonizados, pois esses são realmente os que deixam de ocupar as penitenciárias, dependendo da evolução do cumprimento da pena, e não mais retornaram ao cárcere, enquanto os presos das “saidinhas” retornam em média sete dias após a visitação à família.

Outro dado importante é o total de monitorados no Estado, que em novembro de 2022 foi de 5.120 presos. Vejamos outros dados do ano de 2022 que seguem abaixo:

Total de monitorados - 5.120;

Prisão domiciliar - 1.241;

Semiaberto harmonizado - 1.221

Medidas cautelares - 1.424

Medidas protetivas - 896

Penitenciária Agroindustrial São João (PAISJ) - 1.170 monitorados, de um total de 3.020;

Centro de ressocialização do Agreste (CRA) - 417 monitorados, de um total de 1.719;

Penitenciária Doutor Edvaldo Gomes (PDEG) - 166 monitorados. (SANTOS, 2022).

Se considerarmos o total de presos do regime semiaberto, que é de aproximadamente 5.139 presos, destes 1.753 estão monitorados, sendo 1.221 harmonizados. Constatamos que 34% dos presos desse regime fazem uso do monitoramento eletrônico. Considerando o total de presos do Estado em novembro de 2022, que é aproximadamente 33.556, destes, 5.120 fazem uso do monitoramento eletrônico, perfazendo um percentual de 15,25%.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo visa apresentar, de forma clara, a grande relevância para a sociedade em relação ao tema da superpopulação carcerária do Brasil e em Pernambuco. Como esses fatores têm refletido diretamente na paz social, uma vez que é cada dia mais evidente como as organizações criminosas têm se aperfeiçoado para permanecerem praticando crimes mesmo com suas lideranças já recolhidas aos estabelecimentos prisionais? Esse é um dos maiores desafios para o Estado e a sociedade como um todo, buscando meios que garantam a ressocialização, impedindo que os presídios se tornem escolas do crime e que produzam criminosos especialistas ao invés de cidadãos.

Contudo, se faz necessário uma reflexão a respeito da ressocialização. O significado é retornar à sociedade, porém quantos desses indivíduos verdadeiramente, em algum momento de suas existências, fizeram efetivamente parte da sociedade? Na sua maioria vivem à margem da sociedade, sem estudo, sem moradia, sem uma família estruturada e sem acesso a bens de consumo, de forma que o estado está falhando com essa parcela da população desde antes dos mesmos adentrarem aos presídios, tornando a tarefa de ressocialização mais desafiadora, uma vez que para a maioria dos presos, o objetivo verdadeiro é socializar, oferecendo estudos, cursos profissionalizantes, princípios de cidadania e oportunidades de trabalho.

Um reflexo claro da falha do Estado em prover condições de socialização está no número crescente da criminalidade que cada vez mais atinge uma faixa etária menor da população. É urgente a necessidade de políticas que ofereçam condições reais de socialização para que evite a necessidade da ressocialização que é muito mais onerosa e difícil.

O Estado tem falhado em não ter um projeto com objetivos definidos em lei que garanta estrutura para os presos sob sua responsabilidade. Constatamos que em 20 anos o

déficit de vagas, que era de aproximadamente 4.000, chega hoje a quase 20.000 vagas. O monitoramento eletrônico tem mostrado eficácia, tendo em vista que os monitorados representam aproximadamente 15% da população carcerária do Estado, comprovando que essa política é acertada. Ressalva-se, porém, que a utilização do monitoramento eletrônico ainda está aquém do número de pessoas que poderiam fazer uso desse benefício, especialmente nos casos previsto no artigo 319, inciso IX do CPP.

Uma política de estado que, além de planejar, garantisse a execução dos projetos, que tenham por objetivos a construção de Unidades Prisionais, com estruturas voltadas à capacitação e profissionalização dos internos, bem como contratação e qualificação de servidores suficientes para garantir condições de segurança e um ambiente controlado favorável à ressocialização, sem dúvida seria um grande avanço. Não deveriam acontecer fatos como ter UP prontas, porém não são inauguradas por falta de servidores, como no caso da Unidade Prisional da Ursa 02, em Itaquitinga. Quanto aos equipamentos utilizados na monitoração, se aperfeiçoados em seu formato, possibilitando maior discricção, evitaria um constrangimento desnecessário para quem usa e evitaria espanto por parte das pessoas que, em muitos casos, ficam apreensivas quando percebem que alguém que esteja ao seu redor está usando uma tornozeleira de monitoramento.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Francisco Marcelanio de Sousa. **O uso do monitoramento eletrônico como alternativa a superpopulação carcerária e auxílio a reinserção social.** 58f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Jurídicas e Sociais) - Universidade Federal de Campina Grande, Sousa, 2014.

BÍBLIA. Genesis. Português. *In:* A Bíblia Sagrada: antigo e novo testamento. Tradução João Ferreira de Almeida. Brasília: Sociedade Bíblica do Brasil, 1996. Cap. 39, vers. 20.

BÍBLIA. Genesis. Português. *In:* A Bíblia Sagrada: antigo e novo testamento. Tradução João Ferreira de Almeida. Brasília: Sociedade Bíblica do Brasil, 1996. Cap. 39, vers. 22.

Agência Brasil. **OEA determina adoção de medidas cautelares para proteger presos de Pernambuco.** Disponível em: <https://memoria.ebc.com.br/agenciabrasil/noticia/2011-08-08/oea-determina-adoacao-de-medidas-cautelares-para-protoger-presos-de-pernambuco>. Acesso em: 26 out. 2022.

BRASIL. Lei nº 12.258, de 15 de junho de 2010. Diário Oficial da União. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112258.htm. Acesso em: 26 out. 2022.

BRASIL. Lei nº 12.403, de 4 de maio de 2011. Diário Oficial da União. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112403.htm. Acesso em: 26 out. 2022.

BRASIL. Lei nº 7.210, de 11 de julho de 1984. Diário Oficial da União. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/17210.htm. Acesso em; 06 nov. 2022

BURRI, Juliana. **O monitoramento eletrônico e os direitos e garantias individuais.** Revista dos Tribunais, v.100, n. 904, p.475-493, 2011.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça, Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4071>. Acesso em: 01 Dez. 2022.

ESTRELA, Johanna Dinah Abrantes de Carvalho Marques. **Monitoramento eletrônico: um avanço na execução da pena.** 55f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Direito) -Universidade Federal de Campina Grande, Sousa, 2013.

FEITOSA, Josimar. total de presos no regime semiaberto da PEPG [mensagem pessoal]. mensagem recebida por: aires.oliveira74@gmail.com em 10 nov. 2022.

MENEZES, rodrigo. Re: oficio requerimento dados para TCC. [mensagem pessoal]. mensagem recebida por: aires.oliveira74@gmail.com em 10 nov. 2022.

PELEGRINO, Flávia Werneck; FREITAS, Cláudia Regina Miranda. **Anotações sobre o monitoramento eletrônico de presos no Brasil**. Revista da Faculdade de Direito da Universidade Federal de Uberlândia, v.23, n.1, p.86-112, 2018.

SANTOS, Alony. Número de presos monitorados.[mensagem pessoal]. Mensagem recebida por: <aires.oliveira74@gmail.com> em 11 nov. 2022.

SINPOLPEN/PE. Sindicato dos Policiais Penais de Pernambuco.MAPAS[mensagem pessoal]. mensagem recebida por: aires.oliveira74@gmail.com em 13 out. 2022.

APÊNDICE – Questionário utilizado na pesquisa de campo

Este questionário tem por finalidade apurar a dados estatísticos referente à evolução carcerária, bem como a aplicação do monitoramento eletrônico nos reeducandos sob a responsabilidade da Secretaria Executiva de Ressocialização de Pernambuco, analisar os dados coletados, traçar parâmetros de comparação da eficácia do monitoramento eletrônico para a redução do encarceramento, analisar e propor sugestões, caso sejam identificadas.

1. Número de monitorados por ano;
2. Quantos são condenados e quantos são provisórios;
3. Quantas evasões e/ou regressões, por qual motivo.

EMPRESA FAMILIAR: DESAFIOS DA GESTÃO E SUCESSÃO

<https://dx.doi.org/10.48097/2674-8673.2023n9p02>

Arandi Maciel Campelo¹
Eronildo Ferreira do Carmo²
Clailton Almeida Santos³
Cláudia da Silva Tavares⁴
Moisés B. Figueiredo Junior⁵

RESUMO

As oscilações transcorridas no meio empresarial têm sido competidoras para as pessoas que integram a gestão de uma empresa familiar. O objetivo deste estudo foi identificar os problemas relacionados à gestão nessas empresas, assim como o processo sucessório. Foi elaborado por meio de uma pesquisa bibliográfica e de campo. Os teóricos em destaque foram Ricca (2012), Ricca (2007) e KPMG (2022). O campo investigativo contou com a participação de cinco setores administrativos e dois setores operacionais, totalizando quarenta funcionários de uma empresa de telecomunicação, localizada na cidade do Recife, em 2022. A entrevista de campo foi realizada com 20 funcionários de um total de 40, utilizando como ferramenta essencial para a coleta de dados um questionário fechado. O estudo expôs que as mudanças de gestão para membros da família, sem planejamento e competência, podem afetar de forma direta o desenvolvimento das empresas familiares, bem como sucumbir o progresso de uma sucessão, formando um clima de descontentamento no grupo.

Palavras-chave: Empresa familiar. Gestão de empresa familiar. Sucessão em empresa familiar.

Data de submissão: 14/03/2023

Data de aprovação: 22/05/2023

ABSTRACT

The oscillations that have occurred in the business environment have been competitive for people who are part of the management of a family business. The objective of this study was to identify problems related to management in these companies, as well as the succession process. It was elaborated through a bibliographical and field research. The featured theorists

¹**Orientador: Doutor em Educação** - Universidade Federal de Pernambuco; **Administrador**– Universidade de Pernambuco – FCAP/UPE; **Mestre em Planificación y Gestion Organizacional**–UniversidadAutonoma de Madrid / Espanha; **Mestre em Dirección y Organización de Hospitales y Servicios de Salud** - Universidade Politécnica de Valencia / Espanha. **Professor e Diretor Acadêmico** da Faculdade Metropolitana da Grande Recife. **E-mail:** arandimcampelo@gmail.com

² Professor coorientador da Faculdade Metropolitana da Grande Recife. E-mail: proferon100@gmail.com

³ Estudante do curso de administração, da Faculdade Metropolitana da Grande Recife.

E-mail: clailtonalmeida@yahoo.com.br

⁴Estudante do curso de administração, da Faculdade Metropolitana da Grande Recife.

E-mail:claudia_tavarees@hotmail.com

⁵Estudante do curso de administração, da Faculdade Metropolitana da Grande Recife.

E-mail: moisesfigueiredojunior@gmail.com

were Ricca (2012), Ricca (2007) and KPMG (2022). The investigative field had the participation of five administrative sectors and two operational sectors, totaling forty employees of a telecommunications company, located in the city of Recife, in 2022. The field interview was carried out with 20 employees out of a total of 40, using as an essential tool for data collection a closed questionnaire. The study exposed that management changes for family members, without planning and competence, can directly affect the development of family businesses, as well as succumb to the progress of a succession, forming a climate of discontent in the group.

Keywords: Family business. Family business management. Succession in a family business.

INTRODUÇÃO

Este trabalho consiste em um artigo que aborda o tema da gestão e sucessão em uma empresa familiar. A pesquisa que subsidiou a construção do artigo foi realizada em uma empresa de telecomunicações de pequeno porte, localizada na cidade do Recife, estado de Pernambuco.

A temática indicada é de fundamental importância para avaliar a gestão e os caminhos que são desenvolvidos em uma sucessão, utilizando como base os referenciais que representaram o estudo inicial do artigo. O trabalho foca no sentido de analisar como é dada a construção de uma empresa familiar e suas tendências, compreendendo os desafios enfrentados pela gestão. O artigo visa também focar na questão da sucessão, propiciando assim um melhor conhecimento e entendimento sobre o tema.

EMPRESAS FAMILIARES E SUAS TENDÊNCIAS

Parte do tecido econômico e social vem de empresa familiar, compondo uma fração importante no âmbito privado. Existe uma preocupação no Brasil e no mundo por seus gestores em relação à sobrevivência dessas empresas.

Ulrich (1997) afirma que o conceito de empresa familiar está agregado ao sentido amplo, no qual se define como uma empresa cuja propriedade e administração se baseia em uma lógica de controle sobre decisões operativas que ficam nas mãos de uma ou mais pessoas da mesma família.

O desenvolvimento de uma empresa familiar dispõe de muito esforço por parte de seus donos e colaboradores para continuar em um mercado altamente competitivo. Alguns *stakeholders* não acreditam nesse potencial de empresa em seu início. O progresso depende de muitas estratégias por parte da gestão, que, às vezes, não tem, por fazer parte de uma visão do saber fazer algo ou uma necessidade familiar que não foi muito bem planejada ou construída.

As crises surgem diante das dificuldades em manter o negócio operacionalizando. Com a chegada da tecnologia esse esforço dobrou. As empresas precisam se adequar à modernização, desafio e adaptação das inovações do mercado. Um universo completamente diferente do cenário arcaico que estão acostumadas a seguir.

A dificuldade na implantação de tecnologia em uma empresa familiar é, sem dúvida, a grande barreira do desenvolvimento. O maior impasse é construir um modelo mental na gestão que não tem vivência direta com a tecnologia que é utilizada nos processos gerenciais de uma empresa de sucesso, mas sente-se arrastada pelo mercado competitivo. Embora alguns ainda resistam a essa tendência de mercado é muito difícil pensar em um gerenciamento que não aceite tecnologia dentro do seu negócio. O progresso tecnológico tem apresentado um impacto em alta escala, não só no comando da gestão, como também nas ferramentas utilizadas pelas empresas familiares em sua base organizacional, levando a mudanças repentinas, de difícil adaptação. Isso acarreta o fechamento de muitas empresas por não conseguir habitarem-se às exigências de seus receptivos clientes, a quem é atribuído as inovações.

Para se encaixarem nas inovações, as empresas familiares se reinventaram nessa pandemia, acelerando novas práticas de gestão que foram implantadas pela necessidade de continuar atuando. Atividades como *home office*, reuniões virtuais e vendas *on-line* passaram a ser frequentes em decorrência do afastamento dos gestores no espaço físico e dos seus clientes, provocando uma rotina diferenciada aos envolvidos. Com tantos desafios lançados ao mercado, as empresas familiares passaram a ter um constante reprocessamento de atuações, apostando na gestão assertiva em um universo completamente novo, já que defender o sustento e o patrimônio da família nunca foi tão desafiador. Ricca (2012) afirma que:

[...] os laços familiares são pré-requisitos que influenciam o direito a sucessão nos cargos de direção. Porém, há um fator que não se pode desprezar, que são as condições determinadas pelo mercado, sendo consideradas como variáveis ambientais de relevância à consecução de resultados por parte da empresa. [...] (RICCA, 2012, p. 308).

Decisivamente, a revolução 4.0 já faz parte da realidade do mercado, construindo uma tempestade de mudanças que veio para ficar. A estratégia da empresa concentra-se quase sempre nos membros da família, corroborando para decisões que envolvem o desenvolvimento do patrimônio familiar. De um lado a inovação, do outro, o desejo de manter a cultura baseada nos valores familiares que dominam respectivamente as decisões. A expectativa para atrair clientes define boa parte das atitudes dos gestores, que tendem a criar aproximação afetiva definindo o relacionamento cliente versus empresa.

Com a tecnologia, esses laços vão sendo comprimidos com o surgimento de outros moldes de comportamento dos clientes que buscam a modernidade e a evolução da empresa. Todas as organizações são constituídas por pessoas e por recursos não humanos (como recursos físicos e materiais, financeiros, tecnológicos, mercadológicos etc.). A vida das pessoas depende da atividade e do trabalho. (CHIAVENATO, 2014, p. 8).

Com a contribuição do autor ficam expostas essas mudanças que o dirigente patriarcal precisa adotar. Por sua vez, ele se sente traído pelos clientes, por achar que foi forçado a uma mudança de gestão empurrada. Baseado em uma fundação organizacional de princípios limitados que segue uma visão não sistêmica, as mudanças são catastróficas em relação à implantação das novas tendências do mercado.

O simples regime de atendimento, compras, controle financeiro e fornecedores seguiram décadas de rotinas por parte dos seus donos que não suportaram a chegada das mudanças que a pandemia trouxe, forçando uma modificação de planos inesperados, assustando os seus fundadores, que acabaram fechando as portas das empresas e dos seus sonhos pela falta de adaptação ao momento. Isto ocasionou desemprego, instabilidade econômica e desequilíbrio regional. Muitas empresas das cidades brasileiras são familiares e orgulham-se por construir o seu legado alavancando uma fatia importante da economia. Com o desastre global, demonstrou-se, através de estudos realizados pela associação de pesquisa brasileira de comunicação empresarial, o quanto é importante as empresas estarem engajadas com mudanças, e assim, acompanhar o mercado e suas variações de forma a garantir a sua sobrevivência por várias gerações. O instituto KPMG (2022) mostrou em suas pesquisas que

As empresas familiares do Brasil e da América do Sul foram significativamente afetadas durante a pandemia, sendo duas as variáveis mais afetadas: receitas de vendas e folha de pagamentos. Enquanto 68% dos líderes sul-americanos confirmam que a receita foi duramente afetada, o número de empregados caiu 10,3% em média. (KPMG, 2022, p. 01).

Os empresários entraram em choque de gestão, deparando-se com um inimigo invisível e de difícil combate. O que fazer diante desse cenário tão assustador? Vender, fechar e aguardar tudo passar ou se reinventar? Movidos pelo desespero, muitas empresas familiares se uniram no intuito de se manter no mercado e assegurar o patrimônio com algumas soluções de natureza decisiva. Coelho, sócio do instituto KPMG informa:

As empresas familiares tiveram que repensar estratégias de desenvolvimento e se adaptar às incertezas. Tanto no âmbito global quanto no regional, seus líderes adotaram quatro estratégias principais para amortecer os efeitos da pandemia. Essas ações incluíram, basicamente, reduzir custos trabalhistas e operacionais, diferir pagamentos, cortar investimentos e revisar a remuneração dos executivos. (KPMG, 2022, p. 01).

A citação confirma os desafios enfrentados, mas os conflitos existentes imperaram em esferas mais delicadas dos relacionamentos. É preciso investir no bem maior das empresas no geral: o capital humano. Empresas foram abaladas em permanecer atuando, por não conseguir manter um relacionamento saudável com seus colaboradores, transferindo responsabilidades incabíveis, ocasionando maiores desafios.

DESAFIOS DA GESTÃO NA EMPRESA FAMILIAR

A gestão de uma empresa familiar em sua fundação é cheia de dificuldades, conflitos e rupturas. Associados por idealismo, desejos e necessidades são comuns os relacionamentos afetivos entre patrões, funcionários, clientes e, até mesmo, fornecedores. Essa aproximação gera um ciclo vicioso em torno daqueles valores construídos por cada relação. Quando as necessidades obrigam a saída desse ciclo, surgem os conflitos no ambiente externo e interno da organização. Cannizzaro (2019) alega que

[...] em muitas ocasiões assisti ao vivo a dor alheia pelas repetidas desintegrações de famílias, envolvendo pais, filhos, irmãos, primos ou mesmo sócios que eram amigos fraternos, e depois vendo-os absolutamente desencontrados em suas convivências. Muitos desses embates e discussões envolviam empresas de uma ou várias entidades familiares, constatando que emoções humanas descontroladas podem ganhar contornos e comportamentos inimagináveis. (CANNIZZARO, 2019, p. 103).

A confirmação do autor na citação segue um fluxo de regras, alicerçado nas convicções familiares que tendem a serem conservadoras em relação à gestão do negócio, impactando no clima organizacional e desenvolvimento geral. O tradicionalismo que funciona como uma barreira entre o progresso e crescimento vai se deteriorando na medida em que o favoritismo surge em ocasião figurada, pois alguns fornecedores buscam fidelização por conhecer o dono, agindo de forma exploradora. Clientes apoiam a gestão com o intuito de obter vantagens pessoais. Por exemplo, um amigo que usa essa relação para fazer as coisas como achar melhor, muitas vezes até destratando os funcionários, surgindo então uma insatisfação interna que pode causar muitos conflitos.

Embora muitas empresas familiares brasileiras, dependendo do seu porte, tenham uma cultura empresarial baseada na confiança acima de tudo, fica claro que competência não faz parte do seu escopo de trabalho, colocando membros da família para gerir cargos que não estão preparados para assumir tais atribuições, reproduzindo prejuízos e atrasos no desenvolvimento. Passa-se a medir a autoridade dentro dos setores da empresa, levando todos ao desequilíbrio.

Ricca (2012) direciona que nem sempre questões financeiras são determinantes nesses conflitos. Muitas das situações são disputas de poder. O mesmo autor defende que os desentendimentos começam nas esferas domésticas e se estendem ao âmbito profissional, levando ao ambiente hostilidade e desconforto para todos os que ocupam o mesmo espaço. Essa situação passa a ser insustentável quando não há separação entre o profissional e o pessoal, o que desencadeia situações incongruentes.

Por sua vez, a gestão é baseada em interesses familiares, que algumas vezes ultrapassam o objetivo geral da empresa: crescer. É possível acompanhar o fracasso de algumas já nos primeiros anos de expansão quando surgem os desatinos da gestão, por ser um momento muito delicado dentro de qualquer empresa. É nessa altura que o conhecimento deve ser aprofundado em definir as estratégias de desenvolvimento baseadas em gestão competitiva e dinâmica, e não um negócio elementar que carrega um legado patriarcal seguido de conflitos e poucas soluções.

Ainda assim, os desafios vêm sempre como um alerta para ajustar algo que não funcionou bem e possibilita uma melhoria, desde que haja interesse do dono do negócio a quem vai depender a tomada de decisão principal. Muitos dos fundadores das empresas familiares não pertencem à era digital, o que dificulta a aceitação. Conforme cita Bornholdt (2005), “governar uma empresa familiar é saber de toda a complexidade das relações afetivas, financeira e tecnológica existente na organização.”

Rocha (2021) acredita que uma gestão familiar de pouco interesse não tem visão orientada para as estratégias de mercado competitivo, levando desvantagens nos resultados dos indicadores de desempenho, ficando abaixo das empresas com ambições em gestão e que usam a tecnologia ao seu favor. O cenário pandêmico revelou a baixa nos resultados, mostrando as falhas ignoradas ao longo dos anos. A gestão familiar é voltada para pessoas confiáveis e não processos confiáveis.

A crise do mercado global ganhou uma proporção devastadora com a COVID-19, exigindo gestão por competência e conhecimento tecnológico para renovar seus processos de trabalho. A resistência de uma gestão familiar que constrói um patrimônio seguindo um “emocional” voltado completamente para família infere a algo que demanda uma reestruturação mental e renovação dos pontos de apoio.

Na colocação de Teixeira (2009), há dificuldades que uma organização pode representar pela falta de ferramentas que não estão disponíveis em alguns modelos de empresas familiares, principalmente as de pequeno porte que não investem em algo intangível:

conhecimento gerencial, ausência de capital de giro, mão de obra qualificada, insuficiência na gestão financeira, controle de estoque, qualidade, novos produtos, e concorrência agressiva. Os pontos citados são resultados da deficiência da parte estratégica e tática de empresas que não acham atraentes esses modelos. Se não há interesse em inovar, como permanecer sobrevivendo em um nicho tão concorrido? O que fazer para se manter em atividade?

É necessário resolver os conflitos da gestão que é o passo decisório do desenvolvimento da empresa. Quando tudo está alinhado de uma forma mais produtiva, gerando resultados que chamem a atenção dos concorrentes, a empresa começa a sair da zona de conforto e entra em estado de ebulição. Lins (2022) afirma que ser bom tecnicamente já não é o suficiente para permanecer no mercado. Faz-se necessário ser um excelente empreendedor, atualizado, focado e posicionado diante dos desafios que seguirão durante o caminho da sucessão.

SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR

A sucessão na empresa familiar é um pesadelo dos empresários que não construíram laços com seus herdeiros. Pode-se afirmar que na maioria dos casos nem existe a consciência de um processo sucessório, agindo com tanta informalidade que é despercebido a importância de tal tema. Nos muitos exemplos que a maioria dos autores apresentam para avaliar um processo sucessório, a dificuldade está na falta de um planejamento que é ligado a vários fatores. Para explicar melhor Lemos (2003) afirma que

Existem casos em que o tema “sucessão” é tratado como tabu, isto é, simplesmente não se comenta a respeito do assunto, apesar de todos serem conscientes da sua importância. Há casos em que empresas familiares não possuem na família herdeiros com idade suficiente para assumir uma presidência, ou são herdeiros que optaram por outro tipo de profissão e não desejam administrar o negócio da família. Também há aquelas empresas cujos sucessores não estão adequadamente preparados para assumir tamanha responsabilidade. (LEMOS, 2003, p. 2).

A linha de raciocínio realça alguns coeficientes que dificultam o processo sucessório, principalmente nas empresas familiares de pequeno porte, passando a surgir uma subversão, principalmente quando acontece por motivo de falecimento do gestor-proprietário ou afastamento por doença. Nesse momento a empresa fica à mercê de herdeiros que muitas vezes frequentaram raramente o trabalho, desprezando qualquer tipo de relacionamento construído pelo seu dirigente. SEBRAE (2022). Observar que esse processo é baseado em questões emocionais, ou seja, é comum famílias entrarem em conflito quando se fala em sucessão familiar, atravessando barreiras psicológicas. Como não foi um planejamento sucessório, a primeira dificuldade que a empresa passa nas mãos dos sucessores são as

chamadas mudanças de visão. Nestes casos, buscam substituir funcionários-chave por amigos e parentes de confiança, que não conhecem o negócio, apontando o despreparo do início de uma relação de trabalho que por muito tempo foi defendida e construída na base da confiança e respeito por seu gestor. A mudança de direção começa a surgir em larga escala quando pessoas com diferentes composições organizacionais passam a assumir cargos de lideranças ou diretorias, impondo a desmistificação da cultura organizacional que os funcionários aprenderam a defender e seguir.

Para atender a pressão da família em torno daquele patrimônio construído, os herdeiros passam a assumir responsabilidades que não gostam, criando uma resistência em levar a frente a importante missão. Quem passa a sentir essa rejeição ou falta de preparo são os funcionários que ficam sem voz diante das decisões apresentadas dentro da organização, gerando um clima de incerteza, desânimo, falta de respeito e desvalorização para com os trabalhadores que correspondem conhecimentos, habilidades, pertencimento ao legado construído e o compromisso com o antigo gestor que representava uma referência.

Ricca (2012) defende a ideia de que os herdeiros precisam compreender a importância do conhecimento dos colaboradores, agregando ao trabalho cada uma dessas características para dar continuidade ao modelo de gestão da primeira geração e seguir nas sucessoras. Em contrapartida, quando os filiados passam a entender o poder da transição de forma consciente, assumindo as responsabilidades de ouvir seus cooperadores, no propósito de adaptar à fase da mudança ao elaborar oportunidades em torno do objetivo em manter a empresa operando com seus recursos existentes, trazendo de forma cautelosa ao seu escopo a inovação. A tecnologia versus pessoas tem se mostrado um diferencial em favor do crescimento, buscando soluções práticas aos negócios.

Sucessores que buscaram assumir as empresas familiares em meio à pandemia depararam-se com o regime da escassez de todos os segmentos, expondo fraquezas e ameaças que não eram vistos com tanta frequência. Logo, transformaram-nas em oportunidades, surgindo um novo ciclo de inovação.

Ricca (2012), a respeito dessa fase, diz que

[...] Então, o que é uma inovação radical que deve prevalecer hoje? Ela pode originar-se de quatro modos: Da capacidade de pensar de maneira completamente diferente sobre produtos, serviços e mercados. Ela muda radicalmente as expectativas dos clientes. Quase sempre as inovações são como o DNA recombinante: trata-se de tomar as mesmas ideias e rearranjá-las de modo distinto. Da modificação da economia do setor quando tomamos alguma curva de melhoria e mudamos drasticamente sua forma. (RICCA, 2007, p. 554).

Trata-se de etapas bem mais completas, questionamentos utilizados para atuar de forma planejada dentro das organizações. Embora para algumas empresas familiares os modelos citados apresentem-se como um desafio da administração, precisando mudar a mentalidade de todos, tomando medidas que ajudarão a equipe a responder ao propósito indicado.

Ricca (2007) menciona que para atender essas mudanças existe a necessidade de frequentes encontros e reuniões que permitem a troca de informações que cooperam nas definições e resoluções de vários problemas, nos possíveis conflitos. É preciso desenvolver uma análise interpretativa para resolver atividades futuras dentro da organização, além da necessidade de buscar caminhos inteligentes do conhecimento em qualquer lugar da organização e não centralizar só no topo. Contudo, o trabalho é sempre avaliado pelo olhar mais apurado da empresa: o cliente, pois ele representa o alvo da conquista.

Para se manter firme ao propósito do fundador, a família precisa fazer escolhas difíceis no sentido de não assustar a todos em volta daquele circuito que antes era movido por um só comandante. Agora, vê-se diante de toda a responsabilidade de conservar a qualidade de vida que gira em favor do patrimônio envolvido. Para tanto, a realidade das empresas de diferentes portes passam pelo desafio da sucessão em tempos difíceis, como a de enfrentar uma crise global em meio a uma pandemia e com isso precisar tomar atitudes rápidas. Abre-se um questionamento aos atuais donos de empresas familiares que se mantêm em uma gestão centralizadora sem a procura da chamada governança corporativa com foco em sucessão planejada, solução para diminuir a mortalidade das empresas familiares já na 2ª ou 3ª geração.

METODOLOGIA

O objeto de estudo deste artigo consiste na empresa familiar, sua gestão e sucessão. De modo geral, procurou-se avaliar o desenvolvimento das empresas familiares em suas estratégias de gestão, seguindo para a sucessão. Especificamente, a proposta consiste em:

- a) Avaliar de forma teórica e prática como funcionam as empresas familiares;
- b) Compreender a importância e implantação da tecnologia para facilitar a gestão e entender o período de transição para fins sucessórios;
- c) Propor o uso da tecnologia a favor do desenvolvimento da empresa e do processo sucessório.

A pesquisa de campo foi realizada em uma empresa de telecomunicações⁶, na cidade do Recife. A pesquisa de campo contou com um universo de 40 funcionários. A amostra contemplou quatro supervisores de setores diferentes, um diretor de finanças, e quinze colaboradores de diversos setores, totalizando 20 entrevistados.

O desenvolvimento dessa pesquisa teve os seguintes parâmetros:

- a) Quanto à forma: Bibliográfica e de Campo;
- b) Quanto à finalidade: Aplicada;
- c) Quanto ao método de análise: Propositiva;
- d) Quanto à abordagem: Qualitativa.

A pesquisa de campo foi realizada com a aplicação de um questionário fechado, constante no apêndice deste artigo.

DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA DE CAMPO

1. Há um pré-requisito que influencia para os cargos de direção nesta empresa?



Nesta questão 50% dos pesquisados afirmaram que os laços familiares são o que mais influenciam a ocupação de cargos de direção na empresa. Uma afirmativa compatível com a visão de Ricca (2012), que traz essa mesma afirmativa e, ainda, destaca as variáveis do mercado, nessa influência.

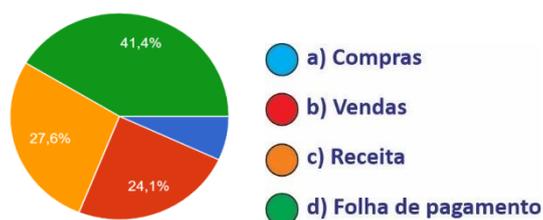
⁵ Empresa fundada em 2008, em Recife, capital do estado de Pernambuco. Empresa familiar com propósito de crescimento e reconhecimento no mercado na área Telecom. Visando levar a seus clientes o que há de mais moderno nesse seguimento da fibra óptica. Com 98.938 km², de área territorial e, uma população aproximadamente com seis milhões de pessoas. Pernambuco integra uma das 27 unidades federativas do Brasil, localizada no centro-leste da Região Nordeste.

3. Na sua opinião qual recurso é mais importante em uma empresa familiar?



Nesta questão 70% dos respondentes afirmaram que as pessoas estão como o recurso mais importante nas empresas, conforme cita Chiavenato (2014), ao realçar que um conjunto de recursos constitui uma empresa, mas são as pessoas que as desenvolvem.

4. Quais as duas áreas mais afetadas pela pandemia dentro das empresas em sua opinião?



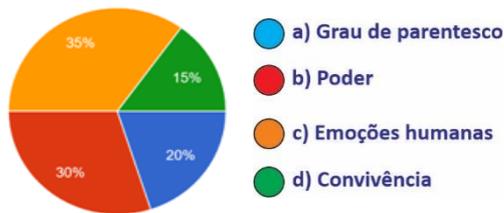
Com 41,4%, a maioria dos integrantes apontou que a folha de pagamento foi à área mais afetada nas empresas, pela pandemia, conforme cita a KPMG (2022), ao destacar que a folha de pagamento e a receita de vendas foram duramente afetadas em toda América do Sul para alguns segmentos, comprometendo o seu desenvolvimento.

4. As empresas familiares precisaram reduzir custos na pandemia provocando impacto na gestão. Quais estratégias foram adotadas para amortecer os efeitos, nesta empresa?



A maioria dos entrevistados opinaram, com 36,4%, que precisaram reduzir custos trabalhistas e operacionais para amortecer os impactos, conforme cita a KPGM (2022), que destaca a redução de custos trabalhistas e operacionais e acrescenta a necessidade de cortar investimentos, revisando a remuneração dos executivos.

5. No conflito de uma gestão familiar que envolve membro de uma mesma família qual fator se destaca na alteração do clima organizacional?



Neste item, observou-se um realce de 35% em referência às emoções humanas como fator das alterações do clima organizacional, estando, portanto, de acordo com Cannizzarro (2019), que presenciou muitos embates e discussões entre familiares alterando o contorno comportamental do grupo.

6. Para você qual fator é determinante para gerar conflitos dentro de uma empresa familiar?



30% afirmam questões financeiras como geradores de conflitos dentro das empresas, e 30% expõem o poder como também um causador de conflitos, o que foi citado por Ricca (2012), ao afirmar que esse fator é o estopim principal, explicando que nem sempre é questão financeira a causa dos conflitos em empresas familiares.

7. Quais ferramentas faltam na gestão de uma empresa familiar?



Como citado por Teixeira (2009), a ferramenta primordial de uma empresa familiar está no conhecimento gerencial. 69,6% dos participantes opinaram de forma compatível com a visão do autor, confirmando a ideia de que, para uma empresa familiar desenvolver-se, é necessário conhecimento.

8. A sucessão é tratada como um tabu, isto é, não comentam a respeito. Para você o que dificulta esse processo na empresa?



Com 40%, a maior parte dos entrevistados coloca a falta de preparo dos herdeiros como uma das dificuldades da sucessão, conforme cita Lemos (2003), ao afirmar que o declínio da sucessão está relacionado aos herdeiros mal preparados e que se interessam por outros empregos não ficando preso a uma só afirmativa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa de campo feita na empresa de telecomunicações, localizada na cidade de Recife, em 2022, com questionário fechado, propôs o estudo em uma empresa familiar, demonstrando a importância da gestão por competência, seguindo para a sucessão. A gestão da empresa tem como entrave a modernização dos seus processos tecnológicos. Implantar, ajustar e tornar usual esse procedimento é tão difícil quanto planejar o processo sucessório com herdeiros despreparados. O estudo revelou compatibilidade da pesquisa de campo com os teóricos citados no referencial.

Desta forma, ao analisar os dados da pesquisa e o exposto pela metodologia, observa-se que estão plenamente de acordo. Entende-se que uma gestão estratégica por competência surgiu dando voz aos colaboradores capacitados com experiência nas tarefas exercidas, planejando a sucessão como etapa fundamental ao desenvolvimento. Todo esse processo é relevante à sobrevivência da empresa.

Em face ao exposto, a análise é determinante e gira em torno da gestão voltada para os membros familiares seguindo a sucessão, apresentando que as mudanças necessitam de planejamento e capacitação dos envolvidos, desenvolvendo a gestão por competência, usando

os recursos tecnológicos nas implantações dos processos, compreendendo, assim, os objetivos lançados neste artigo.

A resposta para a problemática foi com base na avaliação da gestão na empresa familiar, e a importância da implantação de tecnologias avançadas a favor do processo sucessório. Por outro lado, a melhoria indicada está em volta de inovação nas ferramentas de trabalho, utilizando o conhecimento de uma consultoria de empresa, melhorando o clima e os processos, que utilizará a tecnologia para acelerar os trabalhos manuais, contribuindo na solução de muitos problemas existentes que afetam o desempenho dos setores. Sugere-se, ainda, ouvir os colaboradores da empresa e capacitar os gestores para uma liderança executiva e aplicar a sucessão planejada aos herdeiros, evitando, com esses métodos, a mortalidade da empresa na segunda geração.

REFERÊNCIAS

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: Implementação e prática.** Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/hsGg3X7TPWTz6kMzGJV3Zym/?lang=pt>. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005. Acesso em: 27 mar. 2022.

CANNIZZARO, Roberto Paulo. **Conflitos nas famílias empresárias: a sociedade Familiar, seus desafios e suas oportunidades - Brasil:** Editora Visau, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: gestão de recursos humanos.** Barueri – São Paulo: Editora Manole, 2014.

KPMG. **Empresas ampliadas: novos riscos pedem soluções adequadas.** Disponível em: https://home.kpmg/br/pt/home/insights/2021/08/empresas-ampliadas-riscos.html?gclid=Cj0KCQjwmuiTBhDoARIsAPiv6L9P0DOKTe8VyQo7Aarppsy1vqCsdeUMfMpEKurS_PXuMzS2TsI7-xoaArLNEALw_wcB. Acesso em: 16 abr. 2022.

KGMP. **Análise, impactos e perspectivas das empresas familiares na pandemia.** Disponível em: <https://www.aberje.com.br/kpmg-65-das-empresas-incluem-praticas-esg-nas-estrategias-de-negocios/>. Acesso em: 16 abr. 2022.

LEMOS, Monica de Faria Mascarenhas. **O processo de sucessão em empresa familiar: planejamento da troca de comando evita desgastes emocionais e riscos para as empresas,** Revista Fae business, n.5, abr. 2003

LINS, Edson. **Para quem é a imersão e ebulição empresarial.** Disponível em: <https://edsonlins.com.br/palestras/78>. Acesso em: 21 abr. 2022.

RICCA, Domingos. SASD, Sheila. **Governança corporativa nas empresas familiares: sucessão e profissionalização.** São Paulo: Editora CLA, 2012.

RICCA, Domingos. **Sucessão nas empresas familiares: conflitos e soluções.** São Paulo: Editora CLA, 2007.

ROCHA, Rui. **Desafios e estratégias da gestão de empresas familiares.** Disponível em: <https://blog.runrun.it/gestao-de-empresas-familiares/>. Acesso em: 09 abr. 2022.

SEBRAE. **Como planejar a sucessão familiar.** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/portalsebrae/ufs/ap>. Acesso em: 07 abr. 2022.

TEIXEIRA, E. B.; TOSO V. C.; GRZYBOVSKI, D. **Práticas de gestão em micro e pequenas empresas de base familiar: um estudo das empresas industriais assistidas pelo Programa de Extensão Empresarial: Ijuí/RS.** Revista de Estudos de Administração, v. 9, n. 18, art. 9.

ULRICH, Steffen. **Conceito de empresa familiar: administradores.com.** Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/conceito-de-empresa-familiar>. Acesso em: 30 mar. 2022.

APÊNDICE – Questionário a ser utilizado na pesquisa de campo

O objetivo desta pesquisa consiste em avaliar o desenvolvimento das empresas familiares em suas estratégias de gestão, seguindo para a sucessão.

1. Há um pré-requisito que influencia para os cargos de direção nesta empresa?

- () Resultados dos colaboradores
- () Mercado tecnológico
- () Laços familiares
- () Competência

2. Para você qual sentido amplo que define uma empresa familiar no controle das decisões?

- () Funcionários antigos
- () Colaboradores competentes
- () Todos os funcionários
- () Uma ou mais pessoas da mesma família
- () Comitê

3. Em sua opinião qual recurso é mais importante em uma empresa familiar?

- () Máquinas
- () Materiais
- () Tecnologias
- () Pessoas
- () Processos

4. Quais as duas áreas mais afetadas pela pandemia dentro das empresas em sua opinião?

- Compras
- Vendas
- Receita
- Folha de pagamento

5. As empresas familiares precisaram reduzir custos na pandemia provocando impacto na gestão. Quais estratégias foram adotadas para amortecer os efeitos, nesta empresa?

- Criar comitê de crise
- Reduzir custos trabalhistas e operacionais
- Corta investimento
- Revisar remuneração de executivos
- Desenvolver projetos de inovação

6. No conflito de uma gestão familiar que envolve membro de uma mesma família qual fator se destaca na alteração do clima organizacional?

- Grau de parentesco
- Poder
- Emoções humanas
- Convivência

7. Para você qual fator é determinante para gerar conflitos dentro de uma empresa familiar?

- Poder
- Liderança
- Questões financeiras
- Mudança de cargo

8. Quais ferramentas faltam na gestão de uma empresa familiar?

- Pesquisa de mercado
- Controle de estoque
- Conhecimento gerencial
- Novos produtos
- Gestão de compras

9. A gestão familiar é voltada para?

- Pessoas simples
- Processos confiáveis
- Pessoas confiáveis
- Gestão por competência

10. Você concorda que ser apenas bom tecnicamente não é suficiente para permanecer no mercado e sim um excelente empreendedor?

- Sim
- Não

11. A sucessão é tratada como um tabu, isto é, não comentam a respeito. Para você o que dificulta esse processo na empresa?

- Herdeiros menores de idade
- Os herdeiros não têm interesses no negócio
- Falta de preparo dos herdeiros
- Centralização de poder do fundador
- Conflitos entre familiares

12. O que os sucessores precisam compreender como ponto importante na empresa?

- Respeitar a cultura existente
- Dar importância ao conhecimento dos colaboradores
- Trocar os líderes
- Focar nos processos

EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CLIENTE: DIFERENCIAIS DA TECNOLOGIA NO COMÉRCIO VAREJISTA DE CALÇADOS

<https://dx.doi.org/10.48097/2674-8673.2023n9p03>

Arandi Maciel Campelo¹
João Biron de Oliveira Filho²
Kézia Karla da Silva³
Vanessa Maria de Souza da Silva⁴

RESUMO

Este artigo tem como objetivo constatar o uso de tecnologia no atendimento ao cliente em um estabelecimento comercial varejista de calçados. O trabalho foi construído através de pesquisa bibliográfica e de campo. Os principais teóricos que balizaram este artigo foram Bogmann (2000), Schawb (2016) e Rogers (2017). O universo do campo investigativo contou com trinta e sete funcionários. Deste total, apenas 6 participaram da pesquisa de campo. Foi utilizado como principal ferramenta, para a coleta de dados, um questionário fechado. O estudo revelou que estamos no começo de uma revolução que alterará profundamente a forma como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos. O uso de ferramentas digitais está modificando o comportamento dos clientes e eles estão cada vez mais influenciados na construção e na reputação das empresas. Por isso, as empresas necessitam saber lidar com os mercados em mutação e manter um relacionamento benéfico entre eles é fundamental para o crescimento da organização.

Palavras-chave: Excelência no atendimento ao cliente. Tecnologia no comercio varejista. Marketing de relacionamento.

Data de submissão: 10/03/2023

Data de aprovação: 28/08/2023

ABSTRACT

This article aims to verify the use of technology in customer service in a shoe retailer. The work was built through bibliographic and field research. The main theorists who guided this article were Bogmann (2000), Schawb (2016) and Rogers (2017). The universe of the investigative field had thirty-seven employees. Of this total, only 6 participated in the field research. A closed questionnaire was used as the main tool for data collection. The study revealed that we are at the beginning of a revolution that will profoundly change the way we live, work and relate to each other. The use of digital tools is changing the behavior of customers and they are increasingly influenced in the construction and reputation of companies. Therefore, companies need to know how to deal with changing markets and maintaining a beneficial relationship between them is essential for the organization's growth.

¹ **Orientador: Doutor em Educação** - Universidade Federal de Pernambuco; **Administrador** – Universidade de Pernambuco – FCAP/UPE; **Mestre em Planificación y Gestion Organizacional** – Universidad Autonoma de Madrid / Espanha; **Mestre em Dirección y Organización de Hospitales y Servicios de Salud** - Universidad Politécnica de Valencia / Espanha. **Professor e Diretor Acadêmico** da Faculdade Metropolitana da Grande Recife. **E-mail:** arandimcampelo@gmail.com

² Professor coorientador da Faculdade Metropolitana da Grande Recife. E-mail: joaobiron@gmail.com

³ Estudante do curso de Bacharelado em Administração da FMGR. E-mail: kezinha47.karla@gmail.com

⁴ Estudante do curso de Bacharelado em Administração da FMGR. E-mail: vanessamss2020@gmail.com

Keywords: Excellence in customer service. Technology in retail trade. Marketing of relationship.

INTRODUÇÃO

Este documento consiste em um artigo, abordando o tema sobre excelência no atendimento ao cliente e os diferenciais da tecnologia no comércio varejista. A pesquisa que subsidiou a construção do artigo foi realizada na Loja Casa Pio Calçados, localizada em Jaboatão dos Guararapes.

O Tema escolhido é de suma importância para demonstrar que o uso de tecnologia e a excelência no atendimento ao cliente pode ser um diferencial competitivo e uma poderosa ferramenta para fidelizar os clientes.

A TECNOLOGIA ESTREITANDO O RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Uma empresa que pretende continuar forte no mercado deve cada vez mais investir no mundo digital para expandir seus negócios e também buscar um melhor relacionamento com seus clientes, mantendo o canal aberto mesmo depois de executada a venda. Na busca pela fidelização, as empresas procuram manter um bom relacionamento com seus clientes, através da internet, devido às grandes transformações que cada vez mais vem trazendo praticidade e rapidez na comunicação. Soares (2005), comentando sobre a internet, diz:

A internet é um dos maiores avanços tecnológicos, principalmente no âmbito da comunicação. Ela tem a capacidade de colocar em contato pessoas do mundo inteiro ao mesmo tempo. A partir da internet a sociedade ganhou um instrumento que possibilitou a realização de tarefas que antes não eram possíveis, gerando resultados positivos em vários setores. (SOARES, 2005, p. 7).

No mundo atual, as organizações estão investindo na área digital para proporcionar uma relação mais eficaz com sua clientela. As redes sociais têm se destacado como um novo modelo de interligação e comunicação que se tornou indispensável na era da inovação digital. Ela vem introduzindo novos hábitos, preferências e novas formas de relacionamentos. Atualmente, o acesso através de uma rede de dados que conecta consumidores de todo mundo e se relacionam entre si é realizado de forma rápida.

Rogers (2017) enfatiza que:

Na era digital, estamos avançando para um mundo mais bem descrito não pelos mercados de massa, mas pelas redes de clientes. Nesse paradigma, os clientes se conectam e interagem dinamicamente, por meios e modos que estão mudando suas relações entre si e com as empresas. Hoje, os clientes estão o tempo todo influenciando-se reciprocamente e construindo a reputação das empresas e das marcas. O uso de ferramentas digitais está mudando a maneira como descobrem, avaliam, compram e usam os produtos, e como compartilham, interagem e mantêm-se conectados com as marcas. Por isso, [...] as empresas precisam reconhecer que os clientes em rede podem ser o melhor grupo de foco, o melhor

campeão da marca ou o melhor parceiro de inovação que jamais encontrarão. (ROGERS, 2017, p. 21).

Os usuários estão se mostrando cada vez mais participativos e conectados e essas facilidades proporcionadas pelas redes tornam os consumidores mais exigentes e engajados. Logo, a busca pela qualidade e a excelência no atendimento ao cliente não se trata apenas de estratégia de diferenciação no mercado, e sim a necessidade de sobrevivência.

Costa, Santana e Trigo (2015) afirmam que:

[...] o cliente é a razão da existência de uma organização. Atendê-lo bem e com qualidade, ouvi-lo, dar atenção as suas necessidades e saber o que ele espera da sua empresa, torna-se cada vez mais importante para as organizações. E [...] os desafios de mercado exigem que as empresas adotem uma postura estratégica com relação aos negócios. Compreender a importância dos clientes é fundamental para o crescimento das organizações, assim, as mesmas tendem a vender mais, conquistar novos consumidores e oferecer produtos, serviços e atendimentos de qualidade. (COSTA; SANTANA; TRIGO, 2015, p. 159).

As organizações que investem em tecnologia estão tendo a possibilidade de ser um diferencial competitivo em relação às outras empresas. O atendimento digital dá a oportunidade de ter um contato em tempo real com os clientes. Vários canais podem ser utilizados para conseguir manter um bom relacionamento, reter e conquistar novos clientes para seu empreendimento, tais como: site, que serve para divulgar produtos ou serviços, e também para ter uma boa relação com o usuário; o WhatsApp, que permite agilidade, resolve problemas com rapidez e eficácia; também o Facebook e o Instagram. Além disso, podemos ressaltar algumas das principais tecnologias que vem estruturar ainda mais o atendimento ao cliente: inteligência artificial, computação em nuvem, big data, entre outras.

Portanto, é muito importante que as empresas estejam preparadas para se adequar às transformações tecnológicas, pois ela se tornou um canal indispensável, tanto na comunicação com o consumidor, como em todo segmento empresarial.

A tecnologia veio estreitar laços entre usuários e as organizações, com o intuito de gerar mais negócio com essa relação. Além disso, se mostra como uma ferramenta capaz de alavancar as instituições na competição por satisfazer os desejos de seus consumidores, e suprir suas necessidades. Esse tem sido um dos principais desafios das empresas: a adequação às novas formas de se relacionar com os clientes. Conforme cita Soares (2005):

[...] o meio de circulação de informação não é mais físico, baseado em pessoas, a informação hoje é transportada por meio digital. Houve um rompimento no modo tradicional de comunicação. Estamos em uma nova economia, a economia do conhecimento, pois os produtos se tornam cada vez mais inteligentes, e isso faz com que as empresas repensem seus negócios, mercados e produtos. (SOARES, 2005, p. 9).

Soares (2005, p. 9) ainda salienta que “o fator de sucesso de uma grande empresa não está vinculado ao seu tamanho, e sim ao seu caráter inovador, no atendimento das necessidades dos clientes”.

Dessa maneira, pode-se relatar que a tecnologia nas empresas se tornou imprescindível para superar os desafios do mercado moderno e alcançar o sucesso. Além disso, a tecnologia permite otimizar a qualidade do atendimento. As empresas que oferecem um atendimento de qualidade ao consumidor terminam ganhando credibilidade no mercado. E com isso, construindo uma relação positiva e duradoura com sua clientela, para satisfazer seus desejos e suas necessidades. Por isso, é muito importante que valorize seu cliente, procurando preservar esse relacionamento, fazendo com que ele se sinta valorizado, reconhecido, colocando-o em primeiro lugar. Deve-se encontrar uma maneira de solucionar seus problemas. Afinal, essa é uma das estratégias fundamentais para conseguir alcançar êxito no seu empreendimento.

MARKETING DE RELACIONAMENTO

Estabelecer um bom relacionamento com os clientes é fundamental para que a empresa consiga reter e ter oportunidade de atrair novos consumidores. E o marketing de relacionamento se utiliza de ferramentas, não só para ajudar a satisfazer as necessidades dos clientes, mas descobrir seus desejos, podendo ser mais lucrativo para a organização, pois clientes felizes tendem a comprar cada vez mais. Além disso, a estratégia de marketing de relacionamento tem o intuito de construir uma relação positiva e duradoura com seus clientes, não apenas para que sejam clientes fiéis, mas divulgadores da sua marca, ou seja, que eles falem dos seus produtos e serviços de maneira positiva.

Nickels e Wood (1999, p. 5) afirmam que “o marketing de relacionamento é o processo de estabelecer e manter relacionamento de longo prazo mutuamente benéficos entre organizações e seus clientes, empregados e outros grupos de interesse”.

Os autores ainda enfatizam, que

A construção de relacionamento é o processo de atrair e manter os clientes ao longo do tempo, mantendo contato e fornecendo serviços antes, durante e depois da venda, como parte de marketing de relacionamento. E [...] as empresas mais bem-sucedidas preferem o marketing de relacionamento ao transacional, por entenderem o valor da vida útil de um cliente. (NICKELS; WOOD, 1999, p. 15).

As empresas precisam ter um sistema de atendimento eficaz, que cultive e conquiste seus clientes, pois entende que não é só a venda em si, mas é preciso encantar para fidelizar. As organizações precisam estar preparadas para as transformações do mundo, e

conhecerem muito bem seu público alvo, dando prioridade e se estruturando para poder planejar e desenvolver uma estratégia de marketing capaz de conseguir entender o que o cliente sente, o que ele procura, quais os seus desejos. Quanto mais a instituição compreender o universo da sua clientela, mas tem oportunidade de captá-los para dentro da sua empresa. Por isso, é muito importante que a organização tenha um plano de marketing de relacionamento eficiente, que permita à empresa ter êxito e sucesso no seu negócio.

Freire, Lima e Leite (2009) ressaltam que

Hoje, as empresas têm que estudar muito bem o mercado e, principalmente, seu público alvo, para poder atender da melhor forma suas necessidades, fazendo com que o consumidor valorize a marca para que o empresário tenha um cliente cada vez mais rentável. Assim, com o marketing de relacionamento, pressupõe-se a capacidade de entender o consumidor e de gerir o relacionamento entre ele e a empresa. (FREIRE; LIMA; LEITE, 2009, p. 01).

Para Bogmann (2000, p. 16) “as organizações, precisam saber lidar com os mercados em mutação. É necessário manter relações firmes e duradouras com os clientes nos mercados em que novas opções e tecnologias surgem rapidamente”.

Há algum tempo atrás o marketing estava vinculado ao poder de persuasão com o intuito de conseguir convencer o cliente a comprar. Atualmente, com o desenvolvimento tecnológico, o marketing vai além do poder do convencimento, pois é visto como uma forma de fazer negócio em longo prazo e não está limitado a um único setor. Todos dentro da empresa precisam compreender a importância da gestão do relacionamento entre a organização e seu público alvo, ou seja, todos os colaboradores precisam estar conectados nessa missão.

De acordo com Bogmann (2000, p. 24) “o marketing pode ser definido como o processo de identificação e satisfação das necessidades do cliente de um modo competitivamente superior de forma a atingir os objetivos da organização”.

O marketing de relacionamento se tornou o ponto chave para a dimensão organizacional, pois tem como objetivo principal guiar as empresas a melhores resultados através do desenvolvimento de relacionamento com o cliente em longo prazo. O marketing de relacionamento vem revolucionando várias empresas, por causa da rentabilidade. E muitas organizações estão investindo cada vez mais nessa relação, devido ao seu interesse em promover a lealdade e o compromisso com o cliente. Freire, Lima e Leite (2009) salientam que

[...] o marketing de relacionamento é um conjunto de estratégias que visam ao entendimento e à gestão de relacionamento em todos os pontos de contato entre uma empresa e seus públicos, atuais e potenciais, com o objetivo de aumentar a

percepção do valor da marca e a rentabilidade da empresa ao longo tempo. (FREIRE; LIMA; LEITE, 2009, p. 01).

A utilização de estratégia de marketing de relacionamento numa empresa é uma das estratégias inteligentes que contribui para o melhor desempenho de relacionamento de qualquer empreendimento, tanto para trazer vantagem competitiva como para sua sobrevivência no atual cenário corporativo do marketing de relacionamento.

Os planos de marketing de relacionamento devem ser implementados com o objetivo de serem eficientes para ajudar no processo de fidelização. E com isso, a empresa tem a probabilidade de não só aumentar a taxa de retenção dos consumidores, mas minimizar altos custos de aquisição de clientes, e ainda tem a oportunidade de obter uma relação harmoniosa e próspera entre a empresa e sua clientela. Além do mais os consumidores satisfeitos custam menos do que atrair novos clientes, ou seja, os consumidores fiéis fazem propaganda gratuitamente da marca, ajudando a trazer novos clientes para a instituição.

Dessa forma, pode-se dizer que o marketing de relacionamento é de extrema importância dentro da organização, pois ele auxilia as empresas a conquistar e reter cliente, além de fazer com que a clientela se torne defensores e divulgadores da marca, ou seja, eles influenciam outros consumidores e impulsionam novas possibilidades de negócios.

CONCEITO DE SERVIÇOS 4.0

Para entender o conceito de serviços 4.0 é preciso mergulhar na quarta revolução industrial. Este conceito foi apresentado por Klaus Schwab, fundador do fórum econômico mundial. Em sua obra ele retrata que a quarta revolução industrial é uma revolução que irá mudar drasticamente toda estrutura da sociedade desde a forma de se produzir, comercializar, relacionar, de trabalhar e a forma como fazemos as coisas.

Schwab (2016) enfatiza que

Estamos no início de uma revolução que alterará profundamente a maneira como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos. Em sua escala, escopo e complexidade, a quarta revolução industrial é algo que considero diferente de tudo aquilo que já foi experimentado pela humanidade. As mudanças são tão profundas que, na perspectiva da história humana, nunca houve um momento tão potencialmente promissor ou perigoso. (SCHAWB, 2016, p. 01).

Diante desse cenário percebe-se que a quarta revolução industrial acarretou diversas alterações significativas na sociedade, principalmente no que se refere ao mercado de trabalho. Ela se caracteriza pela introdução tecnológica, ou seja, as máquinas operam de forma independente, sendo capazes de coletar dados, analisá-los e tomar ações por conta

própria, facilitando a tomada de decisão pelos seres humanos e auxiliando na mitigação de riscos para a organização.

Levando em conta todas essas mudanças trazidas pela quarta revolução industrial fica impossível não afetar outras áreas. Sacomano *et al.* (2018, p. 32) afirmam que “o conceito de sistema produtivo adotado na indústria 4.0 pode ser utilizado não só pelas indústrias, mas também por outros setores produtivos [...]”, por exemplo, a prestação de serviços. Devido a isso, então, dá-se o surgimento da era de serviços 4.0 que pode ser caracterizada por uma nova abordagem, uma transformação da forma como os serviços são oferecidos e entregues aos clientes.

Serviços podem mostrar-se de diversas formas e trata-se de tudo aquilo que gera valor e condiz com as expectativas e necessidades dos clientes. As inovações são favoráveis não só para quem produz, mas para quem compra. Isso faz com que a clientela se torne cada vez mais exigente e com isso nasce o conceito de serviços 4.0. Com a colaboração das tecnologias (como Big Data, que se trata de volume de dados; e o IOT, que é a conectividade de aparelhos) é possível incorporar as informações com o intuito de agregar valor ao serviço, colaborar nas decisões e gerar vantagem competitiva.

Os serviços 4.0 não dizem respeito apenas ao tecnológico, ou os serviços entregues, mas também estão centrados no atendimento, na qualidade, em superar as expectativas do cliente, no funcionário, nas suas capacidades, habilidades e conhecimentos técnicos. Por esse motivo é crucial ter uma boa gestão de pessoas e um bom treinamento das equipes, pois a empresa precisa entender que motivar, revigorar e recompensar os colaboradores é primordial para conservar e atrair bons funcionários e, conseqüentemente, isso influenciará em um bom e eficiente atendimento ao cliente.

Visto que os consumidores estão cada vez mais exigentes, com isso as empresas precisam manter-se atualizadas e prontas para encarar as constantes inovações com base no aprendizado contínuo, para entregar e manter um serviço de qualidade. Tecnologias como o Big Data, análise de dados, sistemas cibernéticos e inteligência artificial são provenientes da indústria 4.0 que contempla a eficiência do trabalho, a redução de custos, e apresentam novos modelos de negócio.

O cliente possui um grande poder nas mãos, por estar também inserido na internet. Isso quer dizer que se houver alguma insatisfação no atendimento referente a um serviço ou produto ele tem o poder de compartilhar por meio das redes de internet as suas insatisfações e isso pode causar um impacto negativo para as empresas. Por esse motivo é necessário que as empresas tenham um bom atendimento ao cliente de forma rápida e eficaz para que o

mesmo sinta que a empresa se importa com sua satisfação e atenda as suas necessidades sem causar impressões negativas. Para Ferreira (2018) “o cliente deve ser o centro de tudo”.

O autor ainda salienta que

Se o cliente possuir uma boa experiência com a marca, é possível que queira consumi-la novamente e indica-la para outros, o que caracteriza confiança. A confiança na marca é uma vantagem competitiva no mercado, pois, será a primeira opção do cliente que pode até se mostrar disposto a pagar mais por confiar. (FERREIRA, 2018, p. 100).

O atendimento através do SAC é uma das ferramentas mais utilizadas e que não tem o intuito apenas em receber as demandas e solucioná-las, mas atua de forma preventiva, trazendo informações antes mesmo que o cliente tenha a dúvida. Isso se deu através da automatização dos processos. Com essa automação é possível auxiliar os clientes a qualquer momento, sem que ele precise da ajuda de um atendente, pois é ofertado um atendimento de 24 horas por dia. É possível apoiar mais de um cliente ao mesmo tempo e, com isso, tanto a empresa quanto o cliente ganham na forma rápida de atendimento.

Esses clientes almejam ser reconhecidos pela empresa e esperam que seus problemas sejam resolvidos de imediato, sendo atendidos em qualquer canal, sem ter a necessidade de sempre estar explicando sobre o que precisam. Eles querem se sentir exclusivos e que a empresa supere as expectativas. Por isso, “encontrar meios mais rápidos e eficientes de entrega de resultados deve ser o foco das empresas. Se o mercado é ágil, a empresa também precisa ser ágil”. (FERREIRA, 2018, p. 101).

METODOLOGIA

O objeto de estudo desse artigo é o atendimento ao cliente. O objetivo é constatar o uso de tecnologias no atendimento ao cliente em um estabelecimento comercial varejista de calçados, a sua aceitabilidade, assim como seus resultados. A proposta consiste em:

- a) Analisar o atendimento através da internet, considerando aspectos como agilidade de comunicação, satisfação do consumidor, possíveis gargalos, entres outras;
- b) Destacar a importância da web no processo de comunicação entre clientes e empresa;
- c) Demonstrar que os sistemas de inteligência são habilitados a captar os serviços e produtos que os clientes desejam, abrindo oportunidades para as empresas chegarem ainda mais perto dos seus consumidores;
- d) Contribuir com o setor de atendimento ao cliente, visando melhorar a estratégia de fidelização e retenção dos clientes.

A pesquisa de campo foi realizada na Loja Casa Pio Calçados⁵. O universo da pesquisa foi composto por funcionários da referida loja, tendo como amostra aproximadamente 16% (dezesesseis por cento) do total de funcionários do local. Universo: 37 colaboradores; amostra: 6 colaboradores.

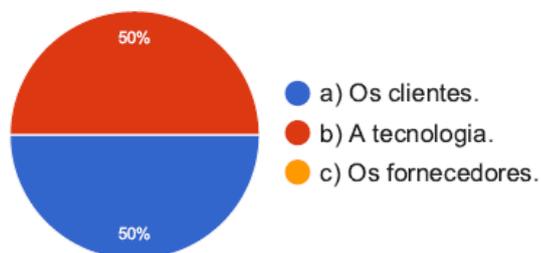
O desenvolvimento desta pesquisa teve os seguintes parâmetros:

- a) Quanto à forma: Bibliográfica e de Campo;
- b) Quanto à finalidade: Aplicativa;
- c) Quanto ao método de análise: Propositiva;
- d) Quanto à abordagem: Qualitativa.

Na pesquisa de Campo foi utilizado um questionário fechado constante no apêndice deste artigo.

DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA DE CAMPO

1. Na sua visão, quem está o tempo todo influenciando reciprocamente e construindo a reputação das empresas e das marcas?



Nesta questão 50% afirmaram que são os clientes que se influenciam reciprocamente, na construção da reputação de uma empresa. A outra metade afirmou ser a tecnologia. Essas perspectivas constatadas em campo são compatíveis com Rogers (2017), ao considerar que atualmente os clientes estão sempre interferindo mutuamente e gerando a reputação das empresas e das marcas.

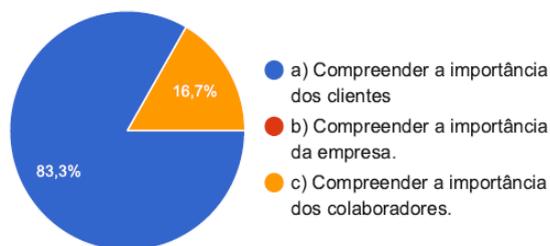
⁵ A Casa Pio foi fundada em 1 de janeiro de 1928, na rua Major Facundo, 242. A primeira loja foi inaugurada por Pio Rodrigues, fruto de sua experiência com empresas do setor. Hoje ela é uma das maiores redes de varejo no setor de calçados do país, com atuação em três Estados da Região do Nordeste: Ceará, Pernambuco e Paraíba. O Campo investigativo foi na loja de Jaboatão dos Guararapes.

2. Na sua concepção, quem está mudando a maneira como descobrem, avaliam, compram e usam os produtos, e como compartilham, interagem e mantêm-se conectados com as marcas?



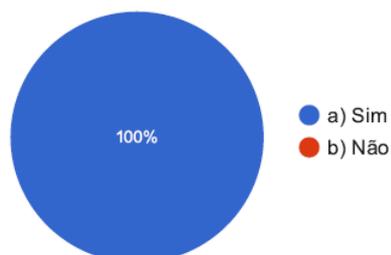
Nesta questão, 100% dos pesquisados afirmaram o uso de ferramentas digitais. Verifica-se que a realidade de campo é compatível com Rogers (2017), quando diz que o uso de ferramentas digitais está modificando a forma como os consumidores escolhem os produtos, compartilham e se mantêm conectados às empresas.

3. No seu ponto de vista, o que é fundamental para o crescimento das organizações?



Nesta questão, percebe-se que 83,3% afirmam que compreender a importância dos clientes é imperativo para o crescimento das organizações. Uma afirmativa que está de acordo com o que foi citado por Costa, Santana e Trigo (2015), ao destacarem que compreender a importância dos clientes é fundamental para o crescimento das empresas.

4. No seu entendimento, o fator de sucesso de uma grande empresa não está vinculado ao seu tamanho, e sim ao seu caráter inovador, no atendimento das necessidades dos clientes?



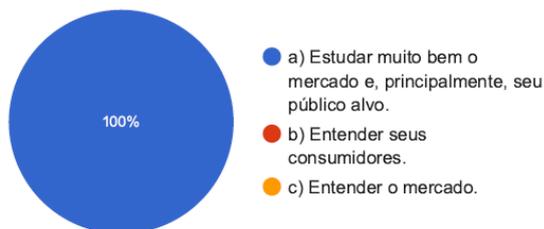
Esta questão evidencia o que foi afirmado por Soares (2005), ao destacar que o sucesso de uma organização reside no fato do seu caráter inovador no atendimento das necessidades dos clientes.

5. O marketing de relacionamento é o processo de estabelecer e manter relacionamento de longo prazo mutuamente benéficos entre:



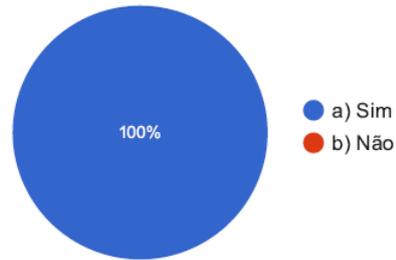
Nickls e Wood (1999) afirmam que o marketing de relacionamento é o processo de estabelecer e manter relacionamento de longo prazo, sendo benéfico para as empresas, clientes, funcionários e outros grupos de interesse. Observa-se que 100% dos entrevistados optaram pela alternativa que estão na mesma linha de pensamento e perspectiva dos autores.

6. Qual a melhor forma de atender as necessidades dos clientes?



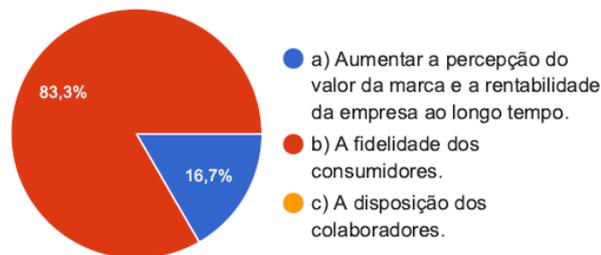
Este item evidencia o que foi afirmado por Freire, Lima e Leite (2009), quando dizem que a melhor maneira de atender as necessidades dos consumidores é estudar muito bem o mercado e, principalmente, seu público alvo. Observa-se que todos os participantes apresentam uma visão compatível com os autores.

7. Para você, as organizações precisam saber lidar com o mercado em mutação?



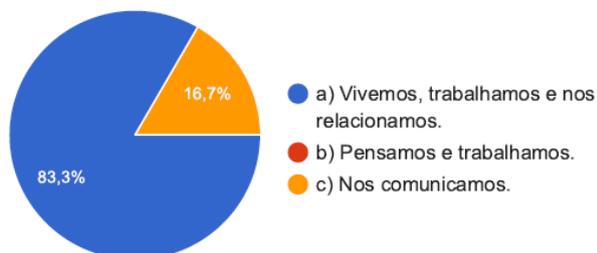
Para Bogmann (2000), as empresas necessitam saber lidar com o mercado em mutação. Essa visão foi compatível com 100% dos pesquisados, ao afirmarem a mesma contribuição do autor.

8. Qual o objetivo do marketing de relacionamento?



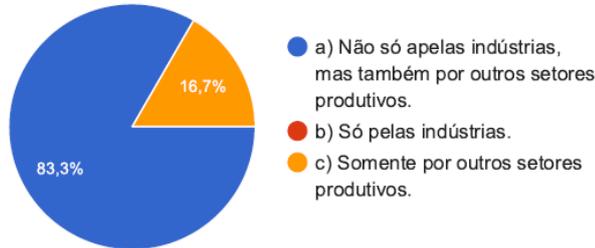
Nesta questão, a maioria dos entrevistados, com 83,3% dos resultados, apontou a fidelidade dos consumidores. Contrariando a visão de Freire, Lima e Leite (2009), ao afirmarem que o objetivo do marketing de relacionamento é aumentar a percepção da marca e a rentabilidade da organização em longo prazo. Tal incompatibilidade entre o referencial teórico e realidade de campo deve-se ao fato do perfil das pessoas que foram entrevistados não terem conhecimento sobre o tema abordado nessa pesquisa.

9. Estamos no início de uma revolução que alterará profundamente a maneira como:



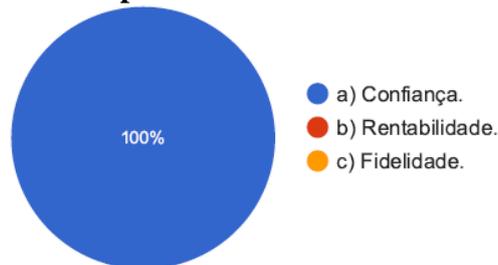
A maioria dos entrevistados apontou, com 83,3% das respostas, que vivemos, trabalhamos e nos relacionamos. Essas perspectivas constatadas em campo são compatíveis com que foi citado por Schawb (2016), ao destacar que estamos no começo de uma revolução que alterará profundamente a forma que vivemos, trabalhamos e nos relacionamos.

10. O conceito de sistema produtivo adotado na indústria 4.0 pode ser utilizado?



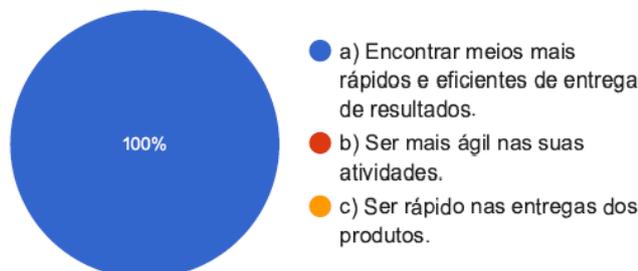
Nesta questão percebe-se uma ênfase de 83,3% dos resultados afirmando que, não só pelas indústrias, mas também por outros setores produtivos. Conforme cita Sacomano *et al* (2018) o conceito de sistema produtivo adotado na indústria 4.0 pode ser usado não só pelas indústrias, mas por outros setores produtivos.

11. Na sua compreensão, o que caracteriza, quando o cliente possui uma boa experiência com a marca, é possível que queira consumi-la novamente e indicá-la para outros?



Como afirma Ferreira (2018), se o consumidor possuir uma boa experiência com a marca, é provável que queira utilizá-la novamente e indicá-la para outros, o que caracteriza confiança. Essa mesma perspectiva condiz com 100% dos participantes da pesquisa de campo.

12. Na sua concepção, qual deve ser o foco das empresas?



Este item evidencia o que foi citado por Ferreira (2018), ao afirmar que descobrir meios mais ágeis e eficientes de entrega de resultados deve ser o foco das organizações. Essa mesma perspectiva foi compatível com 100% das respostas dos entrevistados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa de campo foi aplicada em uma loja de calçados, localizada na cidade de Jabotão dos Guararapes, em 2022, com a utilização de um questionário fechado, cujo objeto de estudo foi sobre o atendimento ao cliente. Atender bem o cliente, com qualidade e eficácia, é fundamental para construir uma relação positiva e duradoura entre a empresa e seus consumidores.

Nessa perspectiva, é possível afirmar que os objetivos propostos na metodologia foram plenamente alcançados por ter sido possível constatar que o uso de tecnologia no atendimento ao cliente é uma ferramenta essencial, pois traz agilidade de comunicação entre clientes e organização, abrindo oportunidades para as empresas chegarem mais perto dos seus consumidores.

Diante do exposto, foi possível verificar que estamos no começo de uma revolução que alterará profundamente a forma como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos. O uso de ferramentas digitais está modificando o comportamento dos clientes e eles estão cada vez mais influenciando na construção e na reputação das empresas e das marcas. Por isso, as empresas necessitam saber lidar com o mercado em mutação, compreendendo a importância dos clientes, além de manter relações firmes e duradouras entre eles, o que é essencial para o crescimento da organização. O foco das empresas deve ser encontrar meios mais rápidos e eficientes de entregas de resultados para fidelizar os clientes. Com isso, atingindo todos os objetivos apresentados neste artigo.

Em relação às propostas de melhoria recomenda-se que os colaboradores da organização estejam todos engajados na mesma perspectiva de compreender que a busca pela qualidade e a excelência no atendimento ao cliente não se trata apenas de estratégia de diferenciação no mercado, e sim a necessidade de sobrevivência. O uso de tecnologia eficaz dentro da empresa está sendo um diferencial competitivo em relação às outras empresas. Isso traz rapidez, agilidade nas entregas de resultados, suprimindo as necessidades dos clientes, fidelizando e dando rentabilidade para a organização.

REFERÊNCIAS

BOGMANN, I. M., **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2000.

COSTA, A. S. C.; SANTANA, L. C.; TRIGO, A. C.; **Qualidade do atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações**. In: Revista de Iniciação Científica – RIC – Cairu. Vol. 2, n. 2, p. 155- 172, Junho, 2015.

FERREIRA, L. T.; **Transformação Digital**: aplicações e limitações de seu uso em empresas de seguro no Brasil. 2018. 155 f. Dissertação, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

FREIRE, C. P. S.; LIMA, M. V. S.; LEITE, B. C. **Marketing de relacionamento e sua influência na conquista e manutenção de clientes**. *In*: Revista Eletrônica de Administração – Vol. 8, 15. ed. Junho-Dezembro, 2009. Disponível em: <https://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/369/355>. Acesso em: 20 mar. 2022.

NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROGERS, D. L. **Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital**. São Paulo: Autentica Business, 2017.

SACOMANO, J. S. *et al.* **Indústria 4.0 - Conceitos e fundamentos**. São Paulo: Blucher, 2018.

SCHWAB, K. **A Quarta Revolução Industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.

SOARES, Danielle Christina. **A Internet como ferramenta de comunicação no relacionamento cliente-empresa: o caso Yahoo**. 2005. 46 f. Monografia, Centro Universitário de Brasília, Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, Brasília –DF.

APÊNDICE - Questionário aplicado na pesquisa campo

O objetivo desta pesquisa é constatar o uso de tecnologia no atendimento ao cliente em um estabelecimento comercial varejista de calçados e sua aceitabilidade, como seus resultados.

1. Na sua visão, quem está o tempo todo influenciando reciprocamente e construindo a reputação das empresas e das marcas?
 - a) Os clientes.
 - b) A tecnologia.
 - c) Os fornecedores.

2. Na sua concepção, quem está mudando a maneira como descobrem, avaliam, compram e usam os produtos, e como compartilham, interagem e mantêm-se conectados com as marcas?
 - a) O uso de ferramentas digitais.
 - b) O cliente.
 - c) O funcionário.

3. No seu ponto de vista, o que é fundamental para o crescimento das organizações?
 - a) Compreender a importância dos clientes.
 - b) Compreender a importância da empresa.
 - c) Compreender a importância dos colaboradores.

4. No seu entendimento, o fator de sucesso de uma grande empresa não está vinculado ao seu tamanho, e sim ao seu caráter inovador, no atendimento das necessidades dos clientes?
 - a) Sim
 - b) Não

5. O marketing de relacionamento é o processo de estabelecer e manter relacionamento de longo prazo mutuamente benéficos entre:
 - a) Organizações e seus clientes, empregados e outros grupos de interesse.
 - b) Empresas e consumidores.
 - c) Clientes e funcionários.

6. Qual a melhor forma de atender as necessidades dos clientes?
 - a) Estudar muito bem o mercado e, principalmente, seu público alvo.
 - b) Entender seus consumidores.
 - c) Entender o mercado.

7. Para você, as organizações, precisam saber lidar com os mercados em mutação?
 - a) Sim.
 - b) Não.

8. Qual o objetivo do marketing de relacionamento?
 - a) Aumentar a percepção do valor da marca e a rentabilidade da empresa ao longo tempo.
 - b) A fidelidade dos consumidores.
 - c) A disposição dos colaboradores.

9. Estamos no início de uma revolução que alterará profundamente a maneira como:
 - a) Vivemos, trabalhamos e nos relacionamos.
 - b) Pensamos e trabalhamos.
 - c) Nos comunicamos.

10. O conceito de sistema produtivo adotado na indústria 4.0 pode ser utilizado?
 - a) Não só pelas indústrias, mas também por outros setores produtivos.
 - b) Só pelas indústrias.
 - c) Somente por outros setores produtivos.

11. Na sua compreensão, o que caracteriza, quando o cliente possui uma boa experiência com a marca, é possível que queira consumi-la novamente e indicá-la para outros?
 - a) Confiança.
 - b) Rentabilidade.
 - c) Fidelidade.

12. Na sua concepção, o que deve ser o foco das empresas?
 - a) Encontrar meios mais rápidos e eficientes de entrega de resultados.
 - b) Ser mais ágil nas suas atividades.
 - c) Ser rápido nas entregas dos produtos.

GESTÃO DE CONFLITOS: ANÁLISE DOS FATORES QUE INFLUENCIAM NA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

<https://dx.doi.org/10.48097/2674-8673.2023n9p04>

Arandi Maciel Campelo¹
João Biron de Oliveira Filho²
Sara Cabral Espindola³

RESUMO

O presente artigo trata sobre a administração de conflitos e a necessidade da sua convergência com a qualidade de vida no trabalho, compreendidos em uma montadora de peças automotivas localizada na cidade de Jaboatão dos Guararapes. O estudo tem como objetivo entender os principais tipos de conflitos e como sua gestão pode influenciar de maneira direta na qualidade de vida dos colaboradores presentes na organização. O artigo teve como principal teórico Chiavenato (2004). O levantamento dos dados para análise foi composto por um questionário de caráter fechado, no ano de 2022. Com um universo de 26 colaboradores a pesquisa foi aplicada com a amostra de 15 colaboradores do setor operacional. O questionário foi composto por perguntas que abordaram temas relacionados à comunicação, conflitos e qualidade de vida no trabalho. A pesquisa revelou que a empresa em questão busca aprimorar a comunicação entre os colaboradores, propondo um ambiente de trabalho amistoso, proporcionando a oportunidade de desenvolvimento dentro da organização.

Palavras-chave: Gestão de conflitos. Qualidade de vida no trabalho. Conflitos organizacionais.

Data de submissão: 17/03/2023

Data de aprovação: 19/04/2023

ABSTRACT

This article deals with conflict management and the need for its convergence with the quality of life at work, understood in an auto parts assembler located in the city of Jaboatão dos Guararapes. The study aims to understand the main types of conflicts and how their management can directly influence the quality of life of employees present in the organization. The main theoretician of the article was Chiavenato (2004). Data collection for analysis consisted of a closed questionnaire in the year 2022. With a universe of 26 employees, the survey was applied with a sample of 15 employees from the operational sector. The questionnaire consisted of questions that addressed topics related to communication, conflicts and quality of life at work. The survey revealed that the company in

¹ **Orientador: Doutor em Educação** - Universidade Federal de Pernambuco; **Administrador** – Universidade de Pernambuco – FCAP/UPE; **Mestre em Planificación y Gestion Organizacional** – Universidad Autonoma de Madrid / Espanha; **Mestre em Dirección y Organización de Hospitales y Servicios de Salud** - Universidad Politécnica de Valencia / Espanha. **Professor e Diretor Acadêmico** da Faculdade Metropolitana da Grande Recife. **E-mail:** arandimcampelo@gmail.com

² Professor coorientador da Faculdade Metropolitana da Grande Recife. E-mail: joaobiron@gmail.com

³ Estudante do curso de Gestão de Recursos Humanos, da Faculdade Metropolitana da Grande Recife. E-mail: saracabral35@gmail.com

question seeks to improve communication between employees, proposing a friendly work environment, providing the opportunity for development within the organization.

Keywords: Conflict management. Quality of life at work. Organizational conflicts.

INTRODUÇÃO

A pesquisa de campo que subsidiou a construção do artigo foi realizada em uma montadora de peças automotivas, localizada na cidade de Jaboatão dos Guararapes, Pernambuco.

O tema escolhido é de suma importância para identificar as principais influências da Gestão de Conflitos na Qualidade de Vida no Trabalho, levando como base e referência a comunicação organizacional entre líderes e subordinados e a administração de conflitos por parte de gestores.

COMUNICAÇÃO ENTRE LÍDERES E SUBORDINADOS E SUA CONVERGÊNCIA NA QVT

Dentro das organizações são considerados como chave principal para o crescimento e sucesso corporativo os seguintes tópicos: planejamento, produtividade e execução. Entretanto, algo que necessitamos levar em consideração é como a comunicação e a motivação estão diretamente relacionadas ao desempenho dos colaboradores e à qualidade de vida no trabalho. Para um gestor, o desenvolvimento da comunicação deve estar atrelado ao planejamento e execução de seus objetivos. De acordo com Marinho & Zanini (2020), ao não se responsabilizar com a comunicação, um líder assume o risco de não estar passando com clareza quais são os pontos de melhoria da equipe dos processos.

No meio empresarial a comunicação surge como um dos pilares primordiais para um bom desempenho em todos os setores: vendas, marketing, operacional etc. Para Gil (2014, p. 72) “Cada situação de comunicação é diferente de qualquer outra. Todavia é possível identificar certos elementos que são comuns a todas as comunicações bem como as inter-relações que se processam entre eles”. Com base nisso pode-se levar em consideração o seguinte exemplo: uma empresa de móveis que atua na área há mais de 10 anos está com dificuldades na captação de novos clientes. Em virtude disso uma nova equipe de marketing é contratada e deseja elaborar novas estratégias de impulsionamento das redes. Entretanto, surge uma ideia em que outrora foi aplicada e não obtiveram o objetivo planejado, resultando em uma perda relativamente importante. Nesse cenário, a comunicação entre o gestor do setor e a nova equipe contratada é de importância máxima para os resultados almejados. Um

diálogo em que a equipe está aberta para dar opiniões acarreta em mais resultados para a empresa, sendo um somatório de decisões inteligentes. (MARINHO; ZANINI, 2020).

Através do diálogo surge a possibilidade de colher melhores formas de acordo, soluções, exposição de ideias e esclarecimento de estratégias benéficas para todos. Quanto mais clareza no processo da comunicação, mais empenhados e motivados ficam os colaboradores presentes na mesma, enriquecendo a QVT. A engrenagem principal de uma organização são seus colaboradores. A tentativa de alavancar a motivação desses indivíduos no processo de desempenho das suas atividades deve ser algo primordial para a instituição. Um líder ou gestor que busca alto desempenho e resultados compensatórios deve estar em total conexão com seus subordinados. É preciso deixar claro para os colaboradores sua importância e relevância na organização. Para Douglas e Lado (2016) o trabalho deve envolver um propósito, pois sem isso o colaborador pode ficar à deriva dos acontecimentos dentro da empresa, restando para o mesmo a acomodação nas suas atividades e desmotivação.

A motivação é um agrupamento de etapas que movem e estimulam o indivíduo a colocar em prática metas almeçadas e planejadas, sendo algo primordial para os que buscam sucesso não apenas para sua empresa, mas para si mesmo. A realização pessoal muitas vezes transparece para outras áreas da nossa vida, e como estamos levando como referência o âmbito empresarial o funcionário que se sente realizado com o que faz transmite para os outros o desejo da mesma sensação. A relação da comunicação e da motivação ao modo como as tarefas designadas são executadas estão atreladas àqueles que colocam em prática as atividades, e o líder ou gestor deve ter em mente esse desenvolvimento. Segundo Oliveira (2017):

[...] o rendimento dos colaboradores de uma empresa é muito maior quando eles estão interessados, e um líder eficaz tem a capacidade de fazer o interesse surgir nos membros da equipe, pois através da sua personalidade que um líder conquista a participação dos membros de um grupo social. (OLIVEIRA, 2017, p. 2).

O comprometimento por parte da liderança com seus subordinados está de comum relação com a motivação da equipe, e os responsáveis pelos mesmos devem servir de exemplo em todas as áreas, tanto pessoal quanto profissional. Se analisarmos empresas de pequeno porte é possível repararmos que o modo como os colaboradores se comunicam entre si são, muitas vezes, um reflexo daquilo que captam os donos da organização. “[...] a forma como o líder pensa, fala e age deve ser observada minuciosamente. A cultura da organização estará diretamente atrelada ao seu jeito de ser: as pessoas se adaptam por meio do exemplo, da observação. Coerência é fundamental.” (FERRAZ, 2018, p. 10).

O estudo da comunicação não violenta⁴ deve ser algo primordial nas relações humanas. Esse tipo de comunicação surge muitas vezes em momentos de exaustão, em situações familiares, entre amigos, em grupos de trabalho etc. Vivenciando o dia-dia dentro das empresas observa-se o receio de alguns colaboradores em se dirigir diretamente ao seu superior. Esse sentimento pode ser ocasionado por experiências anteriores, seja em outra organização ou gestão. Assim como foi citado anteriormente, em um diálogo surge a possibilidade de impactar de maneira severa e negativa o receptor da mensagem que queremos passar, e isso para um líder deve ser algo a ser analisado e evitado.

CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

Os conflitos se tratam da divergência de ideias entre dois ou mais indivíduos, e hoje se tornaram algo comum no cotidiano dentro e fora das organizações. Essas divergências podem surgir por diversos fatores, como objetivos pessoais, formações, valores, opiniões, e é possível observarmos conflitos entre amigos, familiares, colegas de trabalho etc. Para Chiavenato (2010, p.455), “a palavra conflito está ligada ao desacordo, discórdia, divergência, dissonância, controvérsia ou antagonismo”. Levando em consideração o ambiente organizacional é comum identificarmos com mais frequência a existência de conflitos por conta da sobrecarga de informações e demanda de atividades. Entretanto, temos que compreender os possíveis benefícios dos conflitos organizacionais pela forma como serão administrados. Existem diversos tipos de conflitos e soluções para os mesmos. A seguir veremos os conflitos mais encontrados nas organizações:

Conflito interpessoal: trata-se do conflito entre dois indivíduos. Geralmente esse conflito surge com a divergência de personalidade e opiniões dos indivíduos presentes. No meio organizacional pode aparecer na execução de atividades, na tomada de decisão etc.

Conflito intrapessoal: esse conflito se desenvolve no indivíduo isolado. A existência desse conflito está presente na mente daquele que o vivencia. Ele pode surgir devido à sobrecarga de informações e atividades momentâneas, como também por problemas pessoais. Envolve princípios e valores do indivíduo.

Conflito grupal: conflito encontrado entre membros da mesma equipe. Na maioria das vezes é desenvolvido na divergência de opiniões na execução de atividades ou pontos de vista.

⁴ Estudo desenvolvido por Marshall Bertram Rosenberg que visa uma comunicação eficaz por meio da empatia e compaixão em relações e parceria de cooperação.

Conflito intergrupual: ocorre no desentendimento entre grupos de setores diferentes presentes na mesma organização. Pode surgir como uma forma de rivalidade para atingir um objetivo e podem ser “alimentados” por outros fatores como objetivos pessoais dos indivíduos presentes no conflito em questão.

Compreender os diferentes tipos de conflito é essencial para os líderes que devem administrá-los, pois “conflitos são elementos naturais sempre presentes quando existe a interação entre duas ou mais pessoas, principalmente dentro das organizações que reúnem uma diversidade imensa de colaboradores com culturas, valores e personalidades diferentes.” (MARTINS, 2022, p. 242.) Para um gestor, a compreensão dos conflitos existentes na empresa sempre deverá ser algo a ser estudado e analisado. Identifica-se quatro tipos de conflitos principais e sua compreensão torna-se excepcional para administrá-los da maneira ideal. Os tipos de conflitos são:

Conflito latente: trata-se de um conflito não declarado, em que até mesmo os indivíduos presentes no conflito não identificam com clareza sua existência, entretanto, é gerado um incômodo daqueles que estão presentes na situação. Pela ausência de identificação esse tipo de conflito acaba não sendo trabalhado pelos gestores, o que pode ser prejudicial e criar chaves para atritos maiores.

Conflito percebido: quando os indivíduos presentes no conflito têm ciência da sua existência, mas não evidenciam em relação ao problema encontrado. Pode ser um gatilho para conflitos maiores quando não administrados.

Conflito sentido: nesse caso o conflito encontra-se de uma maneira mais aprofundada, e afeta o emocional dos indivíduos em questão, ou no mínimo um deles. Esse conflito resulta na modificação do comportamento daquele que o vivencia, gerando estresse, irritação, raiva etc.

Conflito manifesto: conflito notório de ambas as partes envolvidas, e até mesmo por terceiros. Esse tipo de conflito torna-se mais comum de ser identificado, pois fica evidente para aqueles que presenciam o conflito, e por conta disso sua solução se torna mais acessível e compreensível para os gestores.

Conflitos podem acrescentar e contribuir de maneira positiva para a organização, entretanto, ao não serem administrados com responsabilidade podem desencadear consequências severas como a baixa produção, demissões espontâneas, e até mesmo baixa lucratividade para a empresa. A identificação do conflito e sua gravidade contribui de maneira positiva para o modo como o “problema” será resolvido. Alinhar as possíveis soluções para as situações existentes deve ser algo debatido pelo RH e gestores, pois conflitos são inevitáveis

em uma organização. Criar alternativas e métodos para a gestão dos conflitos organizacionais se torna uma via de mão dupla, tanto para a empresa quanto para seus colaboradores. “O conflito é inevitável, o administrador precisa conhecer a respeito de suas possíveis soluções ou resoluções. A solução de um conflito passa quase sempre pelo exame das condições que o provocaram.” (CHIAVENATO, 2004, p. 416).

Considerando os dias atuais e a grande demanda de dados e informações nas organizações é perceptível o aumento e identificação de conflitos no cotidiano dos colaboradores. A demanda de atividades e entrega de resultados é algo em constante crescimento para pequenas e grandes corporações, entretanto, líderes e gestores devem compreender e buscar alternativas para o aprimoramento do clima organizacional, algo primordial para a organização como um todo, e a gestão de conflitos torna-se um dos pontos chaves para atingir esse objetivo.

ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS E SUA RELAÇÃO COM A QVT

Diversos marcos históricos influenciaram e contribuíram para o que se compreende nos dias atuais como Qualidade de Vida no Trabalho. Inicialmente, na primeira guerra mundial, observa-se a necessidade na melhoria nas condições de trabalho com foco na produtividade. Fatores econômicos e políticos auxiliaram nessa percepção. Contudo, o que hoje compreendemos como QVT não parou apenas nesse cenário, ocorrendo diversas etapas para chegarmos nas atuais condições. Atualmente, em virtude de uma evolução tanto social quanto corporativa, pessoas e organizações compreendem cada vez mais o colaborador como um indivíduo complexo que possui necessidades e realizações próprias. No cenário organizacional o trabalhador tem buscado algo que se compreende como qualidade de vida no trabalho, levando em consideração que a maior parte das suas vivências rotineiras estão no ambiente de trabalho. A busca por condições físicas, financeiras e emocionais é um tema de considerável crescimento no meio corporativo. E esse respeito Cañete (2004) cita que

Empresas e indivíduos estão sendo sacudidos e pressionados a tomar consciência do que ocorre e rever seus valores. Evidencia-se que a educação e a saúde não são apenas básicas, mas são, com certeza, o único caminho, a estratégia mais poderosa para alcançar melhores índices de produtividade e, principalmente, maior qualidade nos resultados. (CAÑETE, 2004, p. 388).

Considerando o cenário pandêmico vivenciado pela COVID-19 no ano de 2020, no Brasil, foram observadas mudanças consideráveis das condições de trabalho. O método de trabalho remoto foi aplicado por diversas empresas, interferindo e alterando processos que anteriormente se encontravam no anonimato. Colaboradores que foram inseridos nesse

formato remoto observaram maior flexibilidade, liberdade e tempo para desenvolver suas atividades não laborais, incentivando a busca por uma melhor QVT mesmo após a pandemia. Para Bergeron (1972, *apud* FERNANDES; GUTIERREZ, 1988, p. 31) a QVT se trata da “[...] aplicação concreta de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos, visando modificar um ou vários aspectos do meio ambiente de trabalho, a fim de criar uma nova situação, mais favorável à satisfação dos empregados na empresa”.

Analisar e compreender a importância da QVT é tarefa essencial para líderes e gestores que buscam excelência no desenvolvimento das suas atividades. Tendo em vista os diversos fatores que contribuem para a qualidade de vida no trabalho, é possível levarmos em conta que a administração de conflitos também é algo crucial para o bem-estar da organização. Inicialmente, a gestão de conflitos é compreendida como um pilar da gestão empresarial e está ligada diretamente à gestão de pessoas, e seu objetivo é alinhar ideias e estratégias para um bem comum para os colaboradores e organização. Compreende-se como conflito a divergência de ideias e posicionamentos. Para Franco (2012, p.24) “[...] o conflito não é uma patologia, mas uma realidade da evolução humana e organizacional”. Na atualidade, a administração de conflitos tem ganhado cada vez mais importância, pois interfere diretamente nas relações corporativas, e dependendo de como o conflito é conduzido pode trazer benefícios para todos de forma pessoal e profissional interferindo ou auxiliando diretamente a QVT.

Para iniciar o estudo da administração dos conflitos é necessário o gestor compreender quais os tipos de conflitos existentes, e então analisar a forma correta de conduzir os mesmos. Através disso será possível o profissional tomar decisões e responsabilidades com mais assertividade. O gestor responsável por realizar a mediação de conflitos acima de tudo deverá incentivar o diálogo entre os membros da equipe e aqueles presentes no conflito como técnica de negociação. A resolução do conflito dependerá muito da forma como o mesmo será administrado. Em concordância com Lacombe (2005, p. 239) “a comunicação, intercâmbio de informações e transmissão de significado, é a própria essência de um sistema social ou uma organização”. A percepção e administração de conflitos é um dos pontos centrais para o crescimento da corporação como um todo, pois através dessa estratégia é possível evitar os seguintes problemas:

- a) turnover;
- b) baixa produtividade;
- c) altos níveis de absenteísmo;
- d) falta de engajamento da equipe;

e) problemas relacionados a saúde mental dos colaboradores.

A elaboração de um ambiente de trabalho mais harmônico não é uma tarefa de simples execução, e sempre necessitará de manutenção. A união entre gestores e o RH é o primeiro passo para essa construção. Compreender e alinhar as necessidades dos colaboradores com as da organização é um desafio diário, porém necessário. A abertura para inovação, conciliação de ideias e valorização poderá ser a chave de sucesso para a corporação atingir seus objetivos. Um ambiente onde a comunicação e a gestão de conflitos estão alinhadas contribui para o clima organizacional, auxiliando de maneira positiva para a motivação dos colaboradores.

METODOLOGIA

O objeto de estudo deste artigo consiste na compreensão da Qualidade de Vida no Trabalho para as organizações. O objetivo geral da pesquisa é identificar e relatar a ligação entre Gestão de Conflitos e Qualidade de Vida no Trabalho, e como esse fator pode afetar diretamente na produtividade e desempenho organizacional. Os objetivos específicos são:

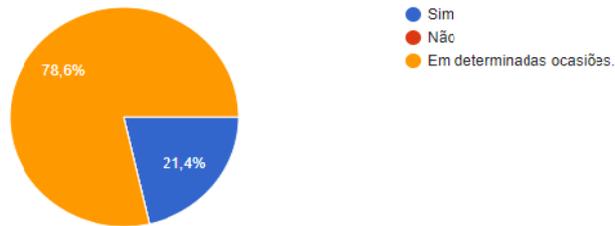
- a) Relatar a importância do aprimoramento da comunicação no meio organizacional;
- b) Analisar e relatar a importância da administração de conflitos por parte de gestores e subordinados para aprimoramento na QVT;
- c) Compreender os benefícios da comunicação juntamente ao alinhamento da administração de conflitos e QVT, propondo melhorias para o tema em questão.

A pesquisa é bibliográfica e de campo. Foi realizada de forma qualitativa e possui caráter propositivo. O campo investigativo deste estudo foi numa montadora de peças automotivas⁵ localizada na cidade de Jabotão dos Guararapes, bairro de Prazeres. A amostra foi composta por 15 colaboradores do setor operacional de um total de 26 que trabalham no referido setor. Foi utilizado como instrumento para coleta de dados um questionário fechado constante no apêndice deste artigo.

DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA DE CAMPO

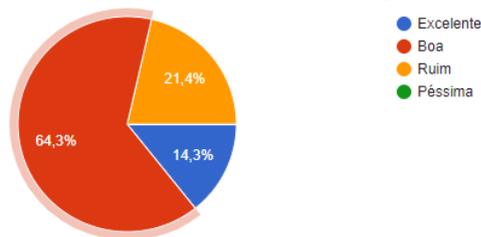
1 - Considera a comunicação entre você e seus superiores de fácil acesso e compreensão?

⁵ Fundada no ano de 2012, a empresa fica localizada no bairro de Prazeres, em Jabotão dos Guararapes, e seu principal ramo de atuação consiste na fabricação de material elétrico e eletrônico para veículos automotores.



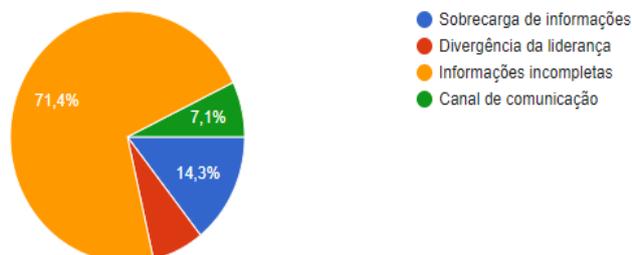
A comunicação entre líderes e subordinados deve ser primordial para a organização como um todo. Tal fato está em concordância com Marinho e Zanini (2020): quando a equipe enxerga abertura para opiniões torna-se um diálogo mais abrangente, com a probabilidade de melhores resultados. Na pergunta acima é possível identificar que mais de 70% dos colaboradores não percebem esse apoio referente à comunicação, apenas em situações esporádicas, o que enfatiza a afirmativa dos autores.

2 - Como você avalia a comunicação interna da empresa?



Para Lacombe (2005), a comunicação deve ser considerada a essência da organização. Levando em consideração a comunicação interna, foi possível notar que 64,3% dos colaboradores presentes na organização avaliam como satisfatória, colocando em prática o que foi dito pelo autor, visto que a empresa em questão busca incentivar esse tipo de comunicação.

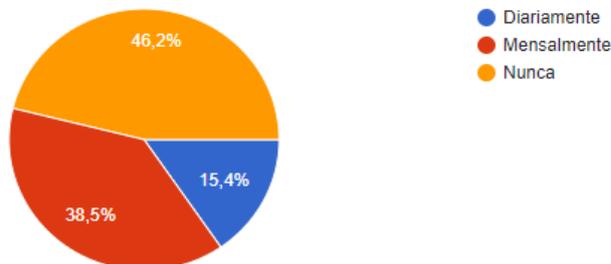
3 - Qual o principal ruído na comunicação que você identifica na empresa?



O modo como as informações são compartilhadas, pautadas e administradas é um dos pontos cruciais para a comunicação dentro da organização. Na questão acima, 71,4% dos colaboradores alegam que o principal ruído quanto a essa questão são as informações incompletas, e 14,3% a sobrecarga de informações. Conforme Gil (2014) na comunicação é possível identificar elementos semelhantes que podem contribuir ou prejudicar a mesma,

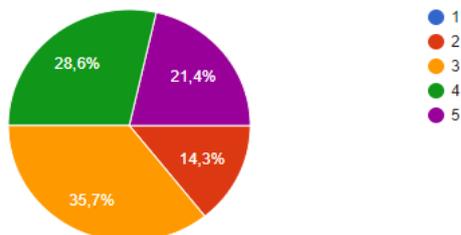
mesmo em situações diferentes, no caso da empresa em questão as informações incompletas são o principal ruído.

4 - Com qual frequência você nota conflitos internos na organização?



Visto que 46,2% não identificam conflitos internos, observa-se uma administração de conflitos considerável, contudo leva-se em consideração que 38,5% daqueles que participaram da pesquisa notam conflitos mensais na organização, em contraponto o que foi abordado por Martins (2022) quando o mesmo afirma que conflitos são naturais e corriqueiros nas relações humanas em virtude dos seus valores e ideais. Na empresa em questão a maioria dos colaboradores não identifica conflitos recorrentes.

5 - De 0 a 5, como você avalia a administração de conflitos por parte dos seus gestores? (Onde 1 representa uma péssima gestão e 5 uma excelente gestão)



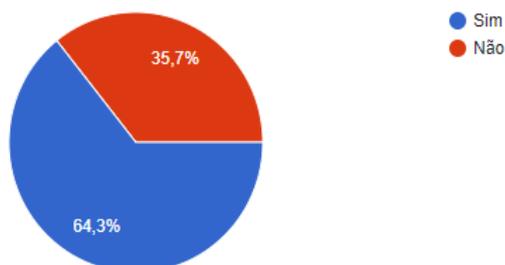
Observa-se que a gestão de conflitos dentro da empresa citada é algo que pode ser melhorada por parte dos responsáveis, visto que 35,7% dos funcionários identificam uma gestão mediana dos conflitos existentes na organização. A busca por uma gestão de conflitos mais objetiva ressalta quando, para Chiavenato (2004), o administrador de conflitos precisa ter ciência das possíveis soluções, pois as mesmas são inevitáveis.

6 - Como você avalia as reuniões realizadas na empresa? Sente que sua opinião é levada em consideração?



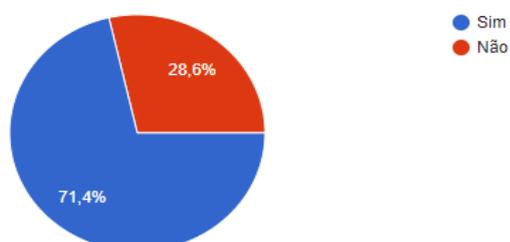
Reuniões são elaboradas para troca de ideias, ajustes de processos e tomada de decisão no meio corporativo. Como pode ser visto no gráfico acima, 57,1% dos colaboradores não costumam participar das reuniões, e isso pode levar a diversos problemas como desmotivação e frustração por não ter suas opiniões consideradas relevantes. A questão acima foca no que foi abordado por Marinho e Zanini (2020) em que a abertura para o diálogo entre os presentes na equipe pode desenvolver bons resultados para a organização.

7 - Consegue enxergar oportunidade de crescimento dentro da organização?



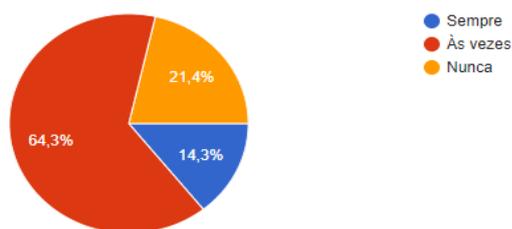
Dar ao colaborador a oportunidade de crescimento faz com que o mesmo se sinta motivado e queira se desenvolver e crescer junto com a empresa. Na empresa em questão, 64,3% dos colaboradores possuem essa visão de possibilidade de crescimento, sendo notável que a organização proporciona o desenvolvimento do colaborador, aplicando no cotidiano o que foi citado por Oliveira (2017), quando afirma que os colaboradores rendem muito mais quando estão motivados e interessados.

8 - Levando em consideração o clima organizacional, você se sente motivado para buscar melhorias para a organização?



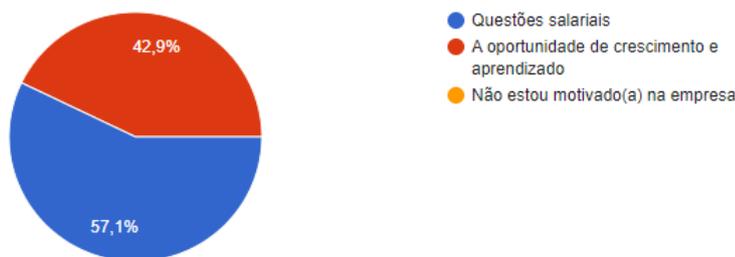
Para Douglas e Lado (2016) o trabalho deve envolver uma razão, pois sem isso o colaborador pode ficar deslocado dos acontecimentos dentro da empresa, restando para o mesmo acomodação nas suas atividades e desmotivação. O que demonstra ponto positivo para a organização citada, visto que 71,4% dos colaboradores veem oportunidade e buscam melhorias tanto para si mesmo quanto para a organização.

9 - Com que frequência você é parabenizado ou reconhecido pelo serviço realizado?



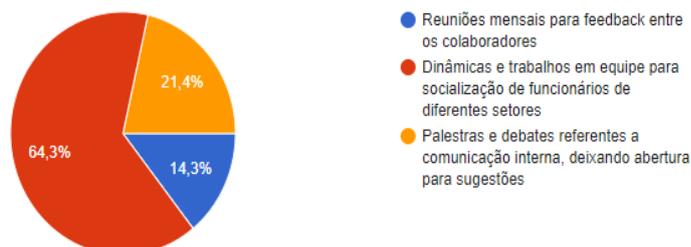
O reconhecimento da atividade realizada está diretamente ligado ao rendimento e motivação do colaborador. Na empresa em questão é possível observar que 64,3% dos colaboradores recebem esse reconhecimento esporadicamente, reforçando a afirmativa de Ferraz (2018) quando compreende que os métodos utilizados por um líder podem influenciar de maneira direta seus colaboradores até mesmo em parabenizar e reconhecer as tarefas realizadas.

10 - O que motiva você a continuar na organização?



Visto que 57,1% dos colaboradores se encontram presentes na organização apenas por questões salariais, considera-se o que foi abordado por Ferraz (2016), que colaboradores motivados conseguem enxergar razão para execução das suas atividades, visto que vale a pena investir seu esforço e energia. Isto reforça a afirmativa do autor, visto que 42,9% enxergam oportunidade de crescimento e aprendizado na empresa em questão afirmando, de certo modo, o incentivo ao colaborador por parte da organização, com oportunidade de crescimento e aprendizado.

11 - Qual medida você utilizaria para melhoria na comunicação interna?



Comunicação interna é um dos principais fatores para crescimento de uma empresa, independente de qual ramo atue. 64,3% dos colaboradores que participaram da pesquisa optaram por dinâmicas em grupo para auxiliar na melhoria da comunicação interna no seu dia a dia. Relacionando à abordagem de Gil (2014), percebe-se que podem ser encontrados diversos elementos de comunicação em um mesmo ambiente, compatível também com a afirmativa de Lacombe (2005), quando o autor reforça que o intercâmbio de informações é primordial para a melhoria da comunicação interna.

12 - Como você avalia o seu desempenho na organização?



Analisando que 71,4% dos colaboradores sentem-se satisfeitos com o modo como suas atividades são realizadas, une-se ao ponto abordado por Douglas e Lado (2016) na afirmativa que no trabalho é necessário um propósito, uma razão para a execução as suas atividades. Entretanto, nota-se um ponto de melhoria na organização, levando em consideração que 28,6% dos colaboradores afirmam que teriam um melhor desenvolvimento se estivessem mais motivados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da pesquisa de campo foi possível analisar que os objetivos do estudo puderam ser alcançados e compreendida a importância da gestão de conflitos por meio da comunicação e qualidade de vida no trabalho. A empresa apresenta uma boa gestão de pessoas, e possibilita QVT aos colaboradores presentes na mesma, resultando em oportunidade de crescimento e aprendizado, contudo, necessita do aprimoramento da comunicação.

Através da análise dos dados foi possível concluir que a empresa apresenta uma compreensão próxima ao que foi abordado pelos autores, levando em consideração a ênfase na comunicação e uma boa gestão de conflitos por parte dos gestores. É notório que a empresa busca compreender e desenvolver seus colaboradores, deixando os mesmos satisfeitos com a forma de realizar suas atividades.

Por fim, para proposta de melhoria é recomendável a inclusão dos colaboradores em reuniões periódicas com o intuito de entender o lado daqueles que executam as atividades propostas para a troca de informações e ideias. Também é recomendável uma análise da forma como as informações são passadas dentro da organização, levando em consideração que o principal ruído identificado pelos colaboradores está relacionado às informações incompletas que os mesmos recebem.

REFERÊNCIAS

CAÑETE, I. **Qualidade de vida no trabalho: muitas definições e inúmeros significados.** In: BITENCOURT, C. (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.* Porto Alegre: Bookman, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DOUGLAS, William; LADO, Davi. **Formigas: lições da sociedade mais bem-sucedida da terra.** São Paulo: Mundo Cristão, 2016.

FERNANDES, E. C.; GUTIERREZ, L. H. **Qualidade de vida no trabalho (QVT) uma experiência brasileira.** *Revista de Administração, São Paulo*, v. 23, n. 4, p. 29-38, out./dez. 1988

FERRAZ, Eduardo. **Gente de Resultados: manual prático para formar e liderar equipes enxutas da alta performance.** São Paulo: Planeta Brasil LTDA, 2016.

FRANCO, Ugo. **Gestão de Pessoas nas Organizações: práticas atuais sobre RH estratégico.** Barueri: Atlas, 2012.

GIL A. C. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2014.

LACOMBE F. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

MARINHO, Caroline; ZANINI, Túlio. **Como se comunicar melhor.** São Paulo: Você S/A, 2020.

MARTINS, Elói. **Os paradigmas da administração: princípios e contextos.** Paraná. Atena,

2022.

OLIVEIRA, Luciano. **Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. 2. ed. Porto Alegre: Sagah, 2017.

APÊNDICE - Modelo de questionário para pesquisa de campo

O propósito desta pesquisa consiste em identificar e relatar a ligação entre Gestão de Conflitos e Qualidade de Vida no Trabalho, e como esse fator pode afetar diretamente na produtividade e desempenho organizacional.

1. Considera a comunicação entre você e seus superiores de fácil acesso e compreensão?
 - a) Sim
 - b) Não
 - c) Em determinadas ocasiões

2. Como você avalia a comunicação interna da empresa?
 - a) Excelente
 - b) Boa
 - c) Ruim
 - d) Péssima

3. Qual o principal ruído na comunicação que você identifica na empresa?
 - a) Sobrecarga de informações
 - b) Divergência da liderança
 - c) Informações incompletas
 - d) Canal de comunicação

4. Com qual frequência você nota conflitos internos na organização?
 - a) Diariamente
 - b) Mensalmente
 - c) Nunca

5. De 0 a 5, como você avalia a administração de conflitos por parte dos seus gestores?
(Onde 1 representa uma péssima gestão e 5 uma excelente gestão)
- a) 1
 - b) 2
 - c) 3
 - d) 4
 - e) 5
6. Como você avalia as reuniões realizadas na empresa? Sente que sua opinião é levada em consideração?
- a) Reuniões proveitosas, sinto que estou sendo escutado.
 - b) Reuniões longas e exaustivas, onde apenas os líderes podem opinar.
 - c) Não costumo participar das reuniões.
7. Consegue enxergar oportunidade de crescimento dentro da organização?
- a) Sim
 - b) Não
8. Levando em consideração o clima organizacional, você se sente motivado para buscar melhorias para a organização?
- a) Sim
 - b) Não
9. Com que frequência você é parabenizado ou reconhecido pelo serviço realizado?
- a) Sempre
 - b) Às vezes
 - c) Nunca
10. O que motiva você a continuar na organização?
- a) Questões salariais.
 - b) A oportunidade de crescimento e aprendizado.
 - c) Não estou motivado(a) na empresa.
11. Qual medida você utilizaria para melhoria na comunicação interna?
- a) Reuniões mensais para feedback entre os colaboradores.
 - b) Dinâmicas e trabalhos em equipe para socialização de funcionários de diferentes setores.
 - c) Palestras e debates referentes a comunicação interna, deixando abertura para sugestões.
12. Como você avalia o seu desempenho na organização?
- a) Estou satisfeito com o modo como realizo minhas atividades.
 - b) Sinto que poderia ter um melhor desenvolvimento se estivesse mais motivado.
 - c) Não estou satisfeito, mas também não vejo razões para buscar melhorias.

GESTÃO DE MANUTENÇÃO: ANÁLISE DE BENEFÍCIOS APÓS A IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA INFORMATIZADO EM UMA REDE HOTELEIRA

<https://dx.doi.org/10.48097/2674-8673.2023n9p05>

Plácido Roberto Soares de Freitas¹
Ana Carla da Silva Monteiro²

RESUMO

A gestão da manutenção envolve o conhecimento integrado de cada setor e cada equipamento, decidindo por que, onde e quando aplicar cada tipo de manutenção. Este artigo buscou uma breve abordagem para o desenvolvimento de uma gestão de manutenção, utilizando um sistema informatizado em uma rede hoteleira de forma eficaz. O objetivo é analisar a gestão da manutenção e os benefícios pós-implementação de um sistema informatizado, voltado exclusivamente para a gestão da manutenção, através da coleta de dados referenciados pelo uso contínuo do *software* durante o período de 3 anos, além de um questionário composto por 10 questões. A análise baseada através de comparativo de manutenções preventivas vs manutenções corretivas evidenciam uma busca contínua na melhoria dos processos rotineiros abordados pela gestão de manutenção. Os resultados obtidos através de pesquisa qualitativa no setor de manutenção da empresa mostraram que a rede hoteleira caminha para um cenário favorável à hotelaria 4.0 e que é de suma importância o uso de um sistema informatizado, voltado para a gestão da manutenção, tendo assim um papel cada vez mais participativo nos resultados e objetivos estratégicos do grupo.

Palavras-chave: Gestão. Planejamento. Controle. Hotelaria 4.0. Sistema informatizado.

Data de submissão: 23/03/2023
Data de aprovação: 30/05/2023

ABSTRACT

Maintenance management involves integrated knowledge of each sector and each piece of equipment, deciding why, where and when to apply each type of maintenance. This article sought a brief approach to the development of maintenance management, using a computerized system in the hotel network effectively. The objective is to analyze the maintenance management and the post-implementation benefits of a computerized system, aimed exclusively at maintenance management, through the collection of data referenced by the continuous use of the software during the period of 3 years, in addition to a questionnaire composed for 10 questions. The analysis based on a comparison of preventive maintenance vs. corrective maintenance shows a continuous search for the improvement of routine processes addressed by maintenance management. The results obtained through qualitative research in the company's maintenance sector showed that the hotel chain is moving towards a favorable scenario for the 4.0 hotel industry and that the use of a computerized system, aimed at maintenance management, is of paramount importance, thus having a role more and more participatory in the results and strategic objectives of the group.

Keywords: Management. Planning. Control. Hospitality 4.0. Computerized system.

¹ Estudante do curso de Engenharia de Produção da Faculdade Metropolitana da Grande Recife.
E-mail: soadpe@gmail.com

² **Orientadora: Mestre em Engenharia de Produção** - Universidade Federal de Pernambuco- UFPE; **Engenheira de Produção** – Universidade da Amazônia – UNAMA; **Professora** da Faculdade Metropolitana da Grande Recife. **E-mail:** acarla_monteiro@live.com

INTRODUÇÃO

As empresas hoteleiras buscam cada vez mais se manterem efetivamente competitivas, não somente por ter a necessidade de garantir sua fatia no mercado, mas por buscar e fidelizar novos clientes. A função da manutenção possui uma significativa importância no atendimento dos objetivos de desempenho, sendo uma atividade interna de apoio à manufatura, assim influenciando de forma indireta ou não, mas priorizando a qualidade como objetivo final.

É de suma importância para demonstrar que, independente do porte e natureza jurídica de uma organização, a ferramenta de gestão de manutenção na hotelaria pode ser uma poderosa aliada na redução de custos, tendo como parâmetro de gestão de manutenção para auxiliar a gerenciar, planejar e acompanhar de forma sistemática os processos de manutenção. Sendo assim, o objetivo geral deste artigo é analisar os benefícios conquistados após a implementação de um sistema informatizado e, através da gestão atual, melhorar gradativamente os resultados do setor.

A gestão da manutenção envolve a manutenção e os seus conceitos, assim como cada departamento e cada equipamento tem as suas particularidades. O modo de manutenção também deve ser alocado de acordo com as necessidades da organização.

GESTÃO DE PROJETOS DE MANUTENÇÃO

Segundo Larson (2016, p. 2) “o gerenciamento de projetos proporciona às pessoas um conjunto poderoso de ferramentas que aprimoram a capacidade delas de planejar, implementar e gerenciar atividades para alcançar objetivos organizacionais específicos.” Logo, a gestão de projetos é um conjunto de técnicas, práticas e princípios utilizados para controlar custos, riscos e desempenho na liderança de grupos de projetos para atender as necessidades de um cliente final. Manter o controle dos processos de uma rede hoteleira não é tão simples quanto parece. Para se ter uma maior eficácia nesse quesito é preciso ter uma boa gestão de projetos. A

ferramenta em questão aborda o supervisionamento funcional regular dos recursos técnicos e equipamentos utilizados no grupo de manutenção, incluindo vários processos de manutenções preventivas, corretivas e até preditivas, para minimizar prejuízos possíveis de ocorrer.

Ao observar os gastos incorridos em modelos de manutenção preventiva como pessoal, maquinários e paradas programadas para manutenção, e por outro lado o que custaria a parada da empresa por falha de equipamentos, obtemos benefícios de alto custo. Portanto, recomenda-se aprimorar constantemente os processos de gestão da manutenção. Tudo isso naturalmente dentro da relação custo-benefício da empresa, por se tratar de uma empresa que tecnicamente não pode paralisar suas atividades sem prévio aviso. É imprescindível que os equipamentos estejam sempre nas melhores condições, evitando esta forma de falhas que podem ser facilmente evitadas, guardando-as nas mais variadas formas. “Quando não tem uma gestão de custos eficaz, a empresa pode cobrar valores que não condizem com a realidade, podendo prejudicar margens de lucro, o volume de vendas, ou o andamento geral do negócio.” (SEBRAE, 2015).

Para se trabalhar no gerenciamento de projetos se faz necessário ter o conhecimento sobre a norma PMI³. O principal objetivo do PMI é progredir nas práticas profissionais, científicas e de gerenciamento de projetos em todo o mundo de forma mais proativa e consciente. Dessa forma, a empresa poderá apoiar, avaliar e utilizar o gerenciamento de projetos com um maior controle em seus investimentos, “[...] as melhores práticas se tornam importantes. As melhores práticas foram aprendidas tanto com os sucessos quanto com os fracassos. [...]” (KERZNER, 2020).

Na época atual, os gestores precisam cada vez mais ser capazes de administrar orçamentos enxutos, com prazos extremante curtos, e com o mínimo de recursos necessários, juntamente com uma mudança tecnológica constante. Isso ocorre porque as empresas vivenciam um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico, precisando adotar o gerenciamento de projetos e entregar valor de negócio de forma consistente, vinculando resultados objetivos que possam sustentar a organização e concorrer com eficácia nos seus mercados. Cabe ao gestor de manutenção determinar o melhor ciclo de vida de cada projeto, de acordo com o guia das melhores práticas do gerenciamento de projetos. “O ciclo de vida do projeto precisa ser flexível o suficiente para lidar com a variedade de fatores incluídos no projeto.” (PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017).

³ PMI – Project Management Institute (Instituto de Gerenciamento de Projetos)

Embora o responsável pelo gerenciamento de projetos precise entender a gestão geral da empresa, deve ser claramente apontado que o papel do gerente de projetos é diferente daquele do gerente geral. Essa diferença se dá devido à natureza dos projetos, já que geralmente são únicos e envolvem vários recursos. Sendo assim, o gestor de projetos precisa focar no que realmente é necessário para cumprir com sucesso os objetivos empregados, ao contrário do gerente geral que está mais focado em realizar as atividades diárias e rotineiras.

Assim, um gestor de manutenção que precise elaborar um projeto de reforma de ampliação do departamento de tecnologia de informação, por exemplo, se faz necessário que ele conheça um pouco da área de tecnologia da informação para poder desenvolver o projeto com base nos escopos preliminares que são montados nas etapas de concepção do projeto. Conforme citação de Rabechine (2001):

Para se alcançar o sucesso de um projeto é necessário o cumprimento do prazo e dos custos orçados, devendo este satisfazer o cliente final. Mas é muito importante para obter o sucesso, a clareza dos objetivos, um bom fluxo de informação, uma boa comunicação, planejamento das tarefas, recursos humanos adequados e motivados, acompanhamento e uma boa liderança. (RABECHINE, 2001, p. 21).

Desta forma, é fundamental o cumprimento dos prazos e se ter uma gestão adequada dos custos, pois caso a empresa tenha condições financeiras inadequadas, trabalhar com gestão de projetos pode gerar certa dificuldade para aplicações de melhores práticas.

PLANEJAMENTO E CONTROLE DA MANUTENÇÃO

Para Viana (2008) é preciso, antes de tudo, um comprometimento total da alta gerência para as demais áreas comprarem a ideia de uma manutenção autônoma para aprimorar e estruturar o planejamento da manutenção, tornando-a mais eficiente de acordo com os valores predispostos pela empresa. A manutenção tem evoluído bastante nos últimos anos e “[...] se fizermos as escolhas certas, é possível melhorar o desempenho dos itens e, ao mesmo tempo, conter e até reduzir o custo de manutenção.” (MOUBRAY, 2000).

Uma das dificuldades no planejamento e controle da manutenção está na distribuição eficaz de várias medidas de execução da manutenção, como por exemplo, ações preventivas dependem do nível de ações corretivas. As manutenções preventivas não devem ser decididas ao acaso, precisam ser planejadas com base nas provas de necessidade, visando sempre os custos envolvidos e o tempo despendido para a realização com maior eficácia. Assim, ao analisar a real necessidade, pode-se tomar ações de forma preditiva.

Essa sistemática de gerenciamento está atrelada às rotinas diárias de manutenções preventivas, preditivas e corretivas, assim como aos projetos de investimento ou de melhoria nos serviços oferecidos por uma rede hoteleira aos seus clientes. “Se um equipamento do hotel, por exemplo, interromper sua função, é possível saber antecipadamente qual é o defeito, o que

deve ser feito de imediato, com quem entrar em contato, quem são os fornecedores e qual o melhor horário para fazer a manutenção corretiva”. (BERNDSSEN, 2019).

Com o PCM⁴ podemos aprimorar o ciclo de gerenciamento de manutenção na organização, executando as seguintes atividades: aconselhar a gerência sobre programação e controle das ocorrências; gestão de manutenção; realizar negociação entre clientes internos, tais como produção e manutenção; revisar e coordenar programações; reavaliar planos e instruções de manutenção; promover uma avaliação detalhada de pontos onde ocorrem perda de produtividade e fazer recomendações para a melhoria desta realidade; especificar responsabilidades entre mantenedores com especializações específicas ou sobre terceiros que prestem serviços internamente. Através do controle da manutenção podemos relacionar algumas demandas específicas para equipamentos que são de suma importância para a empresa. No PCM podemos monitorar os indicadores de Performance da Manutenção. Esses indicadores auxiliam na qualidade da manutenção em geral e melhoram o desempenho operacional.

Segundo Lessa (2016), é necessário que os gestores e empresários da área de hotelaria percebam que a manutenção não é um custo e sim um investimento. Além de tornar a operação hoteleira rentável, a manutenção, quando feita corretamente, reduz riscos de sinistros ou acidentes, proporcionando uma satisfação aos hóspedes durante sua estadia. Assim, o gestor precisa conhecer a fundo todos os equipamentos e instalações do hotel, podendo planejar manutenções preditivas que reduzam o custo de manutenções orçadas ou pré-estipuladas para determinados períodos. Tendo tal conhecimento, pode-se implementar rotinas de inspeções diárias, semanais ou quinzenais, mensais ou trimestrais, semestrais ou anuais, levando em consideração a necessidade de cada equipamento, baseando-se nos *check lists* realizados pelos mantenedores que são previamente elaborados pelo gestor e/ou equipe de planejamento, podendo também estabelecer nessas rotinas procedimentos que visem a qualidade e melhor aproveitamento dos recursos utilizados nas inspeções/manutenções, como por exemplo, controlar o consumo de gás, energia, água e insumos.

⁴ PCM – Planejamento e Controle da Manutenção

A equipe de PCM pode aproveitar o uso da comunicação entre setores, como por exemplo, governança e manutenção para poder montar um histórico de falhas ou avarias nas unidades habitacionais. Pode-se, através do método de análise de solução do problema, utilizar o PDCA, que é uma ferramenta para auxiliar a identificar soluções para possíveis problemas. Segundo Campos (2004): “o PDCA é o método de trabalho que leva as pessoas a assumir responsabilidades, a pensar, a desejar o desconhecido (novas metas) e, portanto, a ter vontade de aprender novos conhecimentos”. Ele é constituído de 4 etapas: (1) “*Plan*” (planejamento) - etapa em que se determina o problema a ser resolvido; (2) “*Do*” (executar) - aqui são implementados os processos de resolução; (3) “*Check*” (verificar) - nesta etapa os resultados são avaliados de forma positiva ou negativa; (4) “*Act*” (agir) - ações importantes para a melhoria contínua do processo que está sendo desempenhado.

SISTEMA INFORMATIZADO DE GESTÃO DE MANUTENÇÃO NA HOTELARIA 4.0

Conforme afirmação de Viana (2008), “A importância de um sistema de manutenção recai na necessidade de um controle efetivo das ações mantenedoras, desde os seus cadastros até sua análise de relatórios.” O sistema de manutenção é um serviço essencial, pois através dele podemos acompanhar quase que em tempo real o histórico de falhas dos equipamentos.

Com os avanços tecnológicos e a modernização de equipamentos, a indústria 4.0 é vista hoje também como algo essencial, de forma que está abrangendo não só a produção industrial convencional, mas os demais ramos do mercado, como no caso da hotelaria. Para Youssef & Zeqiri (2022):

A Indústria 4.0 está afetando quase todos os setores da economia, incluindo a indústria hoteleira. Hospitalidade 4.0 é um dos muitos subconceitos (por exemplo, Turismo 4.0, Hotelaria 4.0). A maioria desses estudos se concentra na reformulação do setor de hospitalidade como resultado da implementação de tecnologias da Indústria 4.0 e no fornecimento de experiências personalizadas e serviços digitalizados. (YOUSSEF e ZEQRIRI, 2022).

Segundo Madsen (2019), a indústria 4.0 nada mais é que “uma nova abordagem para o controle dos processos de produção, proporcionando sincronização dos fluxos em tempo real e possibilitando a fabricação unitária e personalizada de produtos”.

De acordo com as afirmações de Coutinho (2016), a indústria 4.0 é baseada em diversos produtos, serviços e processos, oferecendo soluções para o cotidiano baseada em tecnologias que possam formular a “indústria do futuro” em que equipamentos e máquinas poderão ter uma capacidade individual e autônoma de comunicação. De fato, a IOT⁵ tem ganhado cada vez mais espaço junto ao crescimento da indústria 4.0. Dificilmente serão vistas empresas que não irão investir na automação e tecnologia da informação em seus negócios, ou seja, é uma tendência em crescimento gradual nas empresas na medida em que elas sintam que estão preparadas a inovar em seus negócios, independente do seu campo de atuação, de forma que exista uma produção inteligente e uma evolução natural em alguns postos de trabalho. (TOTVS, 2021).

Com isso, a rede hoteleira também adota a melhoria da eficiência e produtividade de seus processos. Nesse desenvolvimento de processos, quanto mais tecnologia empregada, mais tempo os empreendedores têm para investir em temas que podem mudar seus negócios: seja relacionamento, atenção e/ou vivência dos detalhes na hospedagem.

Esse desenvolvimento faz com que a rede hoteleira entre no que chamamos de hotelaria 4.0, que visa não só a hospitalidade básica, mas também como ponto categórico a experiência do hóspede. A automação dos quartos é uma tendência em crescimento, pois brevemente a rede hoteleirase utilizará de sensores para desligar ou ligar um equipamento a distância e até prever falhas catastróficas em uma unidade condensadora de ar-condicionado, coletando dados diariamente, conhecidos como “*big data*” e assim melhorando as ações a serem tomadas para a correção de possíveis falhas.

Hoje, algumas redes hoteleiras fazem uso de uma plataforma para gestão de manutenção onde seus dados são armazenados em servidores exclusivos e o próprio hóspede pode fazer uma solicitação de serviço no quarto em que está acomodado, através do seu *smartphone*. Um desses *softwares* ou aplicativo utilizado é chamado de *infraspeak*. “Com o *Infraspeak*, tudo é tratado do começo ao fim e nada é esquecido. Cada falha nos quartos ou nos arredores do hotel é relatada na plataforma, permitindo a manutenção para resolvê-los a tempo.” (MARTINS, 2021).

⁵ IOT : Internet Of Things (internet das coisas) – rede de objetos físicos incorporados a sensores, softwares e outras tecnologias com o objetivo de se conectar e trocar dados com outros dispositivos.

Um *software* de manutenção pode agilizar o processo de agendamento de inspeções e manutenções. Dessa forma, é possível minimizar os casos de ocorrência de problemas de manutenção e reparos caros, além de que todas as informações podem ser armazenadas em um banco de dados que pode ser atualizado por supervisores, mantenedores e equipe de PCM.

Esses sistemas são capazes de analisar pequenos defeitos ou avarias e, a partir deles, realizar a tomada de decisão necessária para correção. Num futuro não muito distante os hotéis poderão se utilizar de inteligências artificiais, partindo de módulos independentes para aprimorar cada vez mais seus processos, tendo basicamente suas informações transmitidas em tempo real, potencializando e otimizando a manutenção.

Apesar de a ideia ser baseada em processos tecnológicos, os aspectos sociais, ambientais e humanos jamais são desconsiderados, pois são essenciais para obter-se um trabalho sustentável, em que os colaboradores são fundamentais para a hotelaria 4.0, já que eles auxiliam na fundamentação das rotinas diárias para que não se tornem estressantes ou perigosas, prezando pela segurança nas execuções dos serviços, tendo ganho de agilidade considerável nos custos gerais do hotel, já que pode-se promover um ambiente mais produtivo e menos insalubre. A implementação da hotelaria 4.0 não ocorrerá da noite para o dia, muito menos de forma simples. É necessário estar atento às tendências para que os hotéis possam se adaptar, ganhar espaço e conquistar mercado.

METODOLOGIA

O presente artigo tem como objeto de estudo a gestão de manutenção em hotéis. O objetivo geral é analisar os benefícios conquistados após a implementação de um sistema informatizado e, através da gestão atual, melhorar gradativamente os resultados do setor. Os objetivos específicos são: analisar dados de 2019 a 2021 sobre as manutenções; identificar as vantagens do uso constante de um sistema informatizado na gestão de manutenção; contribuir para o debate sobre a implementação da Hotelaria 4.0; evidenciar as necessidades do planejamento e controle de manutenção de forma funcional, agindo naturalmente dentro da relação custo-benefício da empresa.

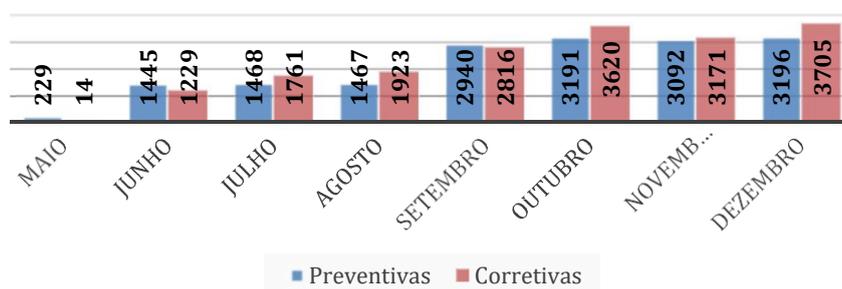
O campo investigativo se deu em uma rede de hotéis, localizada na cidade de Recife, no estado de Pernambuco. A pesquisa foi feita através de um questionário composto por 10 questões, com a maioria das opções de resposta contendo “sim”, “não” e “talvez”, aplicado através do *Google forms*, com o gerente de manutenção e mais 5 colaboradores do setor.

DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA DE CAMPO

Em meados de maio de 2019 foi realizada a implementação do sistema informatizado de gestão de manutenção em que a empresa pôde consolidar de forma mais precisa as informações

de manutenções. Os gráficos analisados contêm informações sobre manutenções corretivas e preventivas. No cenário inicial do ano de 2019, conforme ilustra a figura 1, tem-se 17.028 manutenções preventivas contra 18.139 manutenções corretivas realizadas, aproximadamente 7% a mais de manutenções corretivas que as manutenções preventivas. É possível perceber que o índice de preventivas e corretivas são bem similares, já que a sistemática no software de manutenção era ainda um pouco confusa para os colaboradores da empresa.

Fig. 1 - Manutenção Preventiva Vs Manutenção Corretiva (ano 2019)

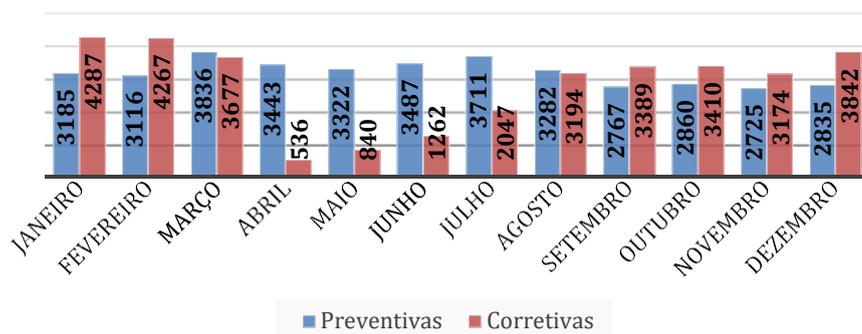


Fonte: os autores (2022)

Em 2020 a empresa executou um total de 38.569 preventivas contra 33.925 manutenções corretivas, conforme somatório dos números relacionados nos gráficos da figura 2. No primeiro trimestre é possível observar que o índice de corretivas é bem mais elevado. Isto foi proveniente de processos e sistemáticas de manutenção que não estavam bem definidos, contudo, no segundo trimestre de 2020 o grupo necessitou realizar um fechamento temporário da rede devido à pandemia mundial de COVID-19, fazendo com que o índice de hospedagem caísse aproximadamente 80%. Assim, em meio a este momento conturbado, a empresa atuou nas manutenções preventivas com maior eficácia sem se preocupar tanto com manutenções corretivas, visto que a maior parte das manutenções corretivas surge das solicitações diretas dos hóspedes.

A partir do 4º trimestre de 2020 foi-se normalizando a rotina de hospedagem no grupo e, conseqüentemente, elevando o número de manutenções corretivas. Ainda assim, no montante anual, foi possível consolidar um alto índice de manutenções preventivas. Com a adequação de sistemáticas preventivistas e o direcionamento dos esforços de uma equipe focada, o grupo conseguiu os resultados aproximados em 12% a mais de manutenções preventivas em relação às ações corretivas.

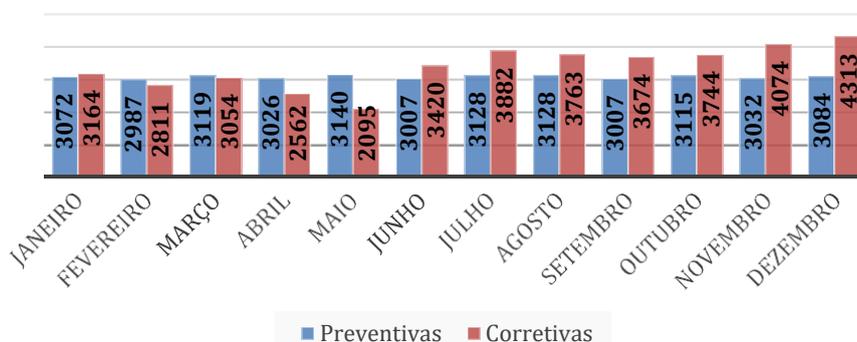
Fig. 2 - Manutenção Preventiva Vs Manutenção Corretiva (ano 2020)



Fonte: os autores (2022)

Em 2021 a rede de hotéis precisou reformular alguns de seus processos quanto ao atendimento, devido à pandemia de 2020, no sentido de evitar a contaminação de hóspedes e colaboradores. Ao analisar os números referentes às manutenções preventivas do ano de 2021, na figura 3, é possível verificar que há um quantitativo mensal na faixa de 2.097 a 3.140 manutenções preventivas. No entanto, é visualizado também que a partir do segundo semestre de 2021 ocorre uma elevação no índice de manutenções corretivas. No gráfico, tem-se o quantitativo anual de 41.366 corretivas contra 36.665 preventivas, cerca de 13% a mais entre uma e outra. Isto ocorreu devido ao alto índice de solicitações dos hóspedes para que a equipe de manutenção efetuasse a substituição e/ou higienização de equipamentos os quais poderiam ser possíveis focos de contaminação, como por exemplo, a higienização dos filtros de ar condicionado.

Fig. 3 - Manutenção Preventiva Vs Manutenção Corretiva (ano 2021)



Fonte: os autores (2022)

Mesmo mantendo a sistemática de preventivas conforme anos anteriores, as solicitações de ações corretivas variavam de acordo com a sazonalidade de hóspedes, já que a utilização dos cômodos nem sempre é da mesma forma, assim degradando alguns equipamentos mais rápido que outros, necessitando de intervenções imediatas para corrigir os danos causados.

Durante o período analisado, a gestão pôde tomar ações pontuais relacionadas às manutenções preventivas e corretivas, como a implementação do *software* de gestão, facilitando as integrações para construir e se adaptar às operações, tendo melhorias para a automatização dos fluxos de trabalho, distribuindo tarefas automaticamente e otimizando a utilização de recursos através de Inteligência Artificial promovida pela introdução da hotelaria 4.0, o que deu autonomia à equipe de manutenção na execução das atividades planejadas ou solicitadas.

ANÁLISE DOS RESULTADOS DA ENTREVISTA

Ao serem questionados se o uso do sistema informatizado poderia aumentar a produtividade na manutenção, apenas 1 entrevistado informou “talvez”, relatando que a produtividade do setor, na opinião do mesmo, está muito mais relacionada à equipe. 4 dos entrevistados concordaram que a equipe de PCM pode interferir diretamente nos resultados da empresa, pois planejamentos mal elaborados e sem controle efetivo afetam bruscamente na sistemática de execução das atividades, de acordo com estudos de Viana (2008).

Indo de acordo com informações do PMI (2017), para 4 pessoas do grupo de entrevistados na rede hoteleira, é importante que se tenha a experiência e a formação acadêmica, sendo fundamental para gerir uma equipe de manutenção, já que a experiência ajudará nas tratativas em relação à gestão de pessoas e à formação para poder encarar os desafios técnicos do dia a dia.

Dentre os desafios diários houve um empate de opiniões em que 3 entrevistados do grupo acreditam que o maior desafio na gestão de manutenção na hotelaria é a “Gestão de Equipe” e os outros 3 acreditam que a “Gestão de Custos e Recursos” seja mais relevante na rotina. Entretanto, 4 dos entrevistados estão convictos que para se ter um bom fluxo nos processos de manutenção é preciso ter processos bem definidos e uma equipe engajada para se obter os resultados esperados pela gestão atual.

A maior parte da equipe (5 pessoas) acredita que existem diferenças entre a manutenção de hotelaria e a manutenção industrial, já que a manutenção de hotelaria é muito mais voltada para questões prediais, enquanto a industrial está mais relacionada ao maquinário utilizado na produção. Apenas 1 pessoa informou que talvez exista diferença, mas que a realidade das manutenções podem variar de hotel para hotel e muitas vezes algum dos hotéis pode ter mais maquinários, desta forma se assemelhando a uma manutenção industrial.

Por fim, a grande maioria do grupo de entrevistados acredita que a hotelaria 4.0 é uma tendência tecnológica que veio para ficar e apenas 2 entrevistados informaram que “talvez” essa tendência possa ser passageira, pois pode variar de acordo com a realidade de cada hotel, já que hotéis de pequeno porte podem não optar pelo uso da tendência, pois a mesma requer um alto custo financeiro para ser empregada e utilizada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A rede hoteleira está sempre em busca de melhoria e crescimento como qualquer empresa procura fazer. Contudo, a pesquisa mostra que a alteração nas sistemáticas utilizadas pelo setor de manutenção pode afetar de forma direta ou indiretamente a empresa. O objetivo geral fala dos benefícios alcançados com a implementação de um sistema informatizado voltado para a gestão da manutenção e isto foi confirmado através das respostas dos entrevistados. Na análise fica provada a relevância na obtenção apurada dos dados através do uso do *software* e a importância de manter a sistemática atualizada para a tomada de decisões assertivas no setor de manutenção.

Outro resultado importante mostra que a tendência da hotelaria 4.0 para a atual gestão é um futuro promissor para a empresa, confirmando o tema já estudado por Youssef & Zeqiri (2022). Logo, os aplicativos ou sistemas de gestão de manutenção hoje são essenciais para organizar e padronizar os procedimentos relacionados aos serviços de manutenção, facilitando o acesso às informações de manutenção, dando margem para gerenciar as estratégias por meio do planejamento preventivo adequado, garantindo a execução das tarefas planejadas e, assim, melhorar gradativamente a produtividade da manutenção por meio de informações, otimizando a mão de obra e os recursos através da priorização dos serviços listados pelo sistema informatizado. Com base nas análises efetuadas é recomendável que a empresa continue realizando o monitoramento efetivo através do sistema, tenha um *feedback* cotidiano, e anualmente realize um comparativo nas manutenções para corrigir as sistemáticas ineficientes.

REFERÊNCIAS

BERNSEN, J. C. Gestão de manutenção hoteleira será um dos temas do Encatho 2019. **abih-sc**, 22 março 2019. Disponível em: <http://www.abih-sc.com.br/gestao-de-manutencao-hoteleira-sera-um-dos-temas-do-encatho-2019/>. Acesso em: 17 mar. 2020.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Minas Gerais: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

COUTINHO, L. Encruzilhada para a indústria brasileira. **Valor Econômico**, 25 Outubro 2016. Disponível em: <https://valor.globo.com/opiniao/coluna/encruzilhada-para-a-industria-brasileira.ghtml>. Acesso em: 20 mar. 2020.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos - As melhores Práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2020.

LARSON, E. W. & G. F. **Gerenciamento de Projetos - O Processo Gerencial**. Porto Alegre: AMGH, 2016.

LARSON, E. W.; GRAY, C. F. **Gerenciamento de projetos - processo gerencial**. 6ª. ed. São Paulo: AMGH Editora Ltda, 2016.

LESSA, ANA KARINA. A importância da manutenção na hotelaria. **Revista Hotéis**, 11 maio 2016. Disponível em: <https://www.revistahoteis.com.br/a-importancia-da-manutencao-na-hotelaria/>. Acesso em: 10 abr. 2021.

MADSEN, D. Ø. The Emergence and Rise of Industry 4.0 Viewed through the Lens of Management, 2019. 9(3), 71.

MARTINS, P. INFRASPEAK PARA MANUTENÇÃO DE HOTÉIS. **Infraspeak**, 18 Março 2021. Disponível em: <https://infraspeak.com/pt-br/hoteis/>. Acesso em: 18 mar. 2021.

2022. MOUBRAY, J. **Manutenção Centrada em Confiabilidade**. São Paulo: Aladon Ltda, 2000. 426 p.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos - GUIA PMBOK**. 6^a. ed. Newtown Square: Project Management Institute, Inc., 2017.

RABECHINE JR, R. A importância das habilidades do gerente de projetos. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, p. 95, 2001.

REDAÇÃO REVISTA HOTÉIS. A Importância da manutenção na hotelaria. **Revista Hotéis**, 11 Maio 2016. Disponível em: <https://www.revistahoteis.com.br/a-importancia-da-manutencao-na-hotelaria/>.

SEBRAE. Gestão de custos: como ter um bom controle financeiro. **Sebrae**, 16 abril 2015. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/gestao-de-custos-como->

ter-um-bom-controle-financeiro,890c9733dedbc410VgnVCM1000003b74010aRCRD.Acesso em: 15 abril 2021.

TOTVS. Indústria 4.0: o que é, impactos, benefícios e tecnologias. **TOTVS**, 23 março 2021. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/gestao-industrial/industria-4-0/>. Acesso em: 15 abril 2021.

VIANA, H. R. G. **PCM - Planejamento e Controle da Manutenção**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

WERKEMA, C. **Métodos PDCA e DEMAIC e Suas Ferramentas Analíticas**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora LTDA, 2013.

YOUSSEF, A. B.; ZEQRIRI, A. Hospitality Industry 4.0 and Climate Change. **Circular Economy and Sustainability**, 23 Janeiro 2022.

APÊNDICE - Questionário semiestruturado sobre gestão de manutenção

1. Você acha que é necessário o uso de sistema informatizado na manutenção no segmento hoteleiro?

Sim. Não. Talvez.

2. O uso do sistema informatizado pode aumentar a produtividade na manutenção?

Sim. Não. Talvez.

3. Sabemos que a manutenção é essencial para qualquer setor, porém, na sua opinião, a equipe de PCM pode interferir diretamente nos resultados da empresa?

Sim. Não. Talvez.

4. Na sua opinião, a hotelaria 4.0 é uma tendência tecnológica passageira para segmento hoteleiro?

Sim. Não. Talvez.

5. Você acredita que com o software de manutenção as operações sistemáticas se tornam mais inteligentes, e o setor de manutenção se torna funcional e sem complicações?

Sim. Não. Talvez.

6. O que é mais importante quando se está à frente de uma equipe de manutenção de uma rede hoteleira, a experiência ou a formação?

Experiência. Formação. Ambos.

7. Na sua opinião, existe diferença entre manutenção de um hotel e a de uma indústria?

Sim. Não. Talvez.

8. Quais dos itens abaixo são desafios na gestão de manutenção de uma rede hoteleira?

Gestão de equipe. Gestão de Custos e recursos. Gestão de Projetos.

9. O que é preciso para manter um bom fluxo dos processos relacionados a manutenção de uma rede hoteleira?

Equipe engajada. Processos bem definidos. Ambos.

10. Na sua opinião a gestão da manutenção pode ser compreendida como um investimento dentro da hotelaria?

Sim. Não. Talvez.

HOME OFFICE: DESAFIOS PARA AS ORGANIZAÇÕES NO PÓS-PANDEMIA

<https://dx.doi.org/10.48097/2674-8673.2023n9p06>

Arandi Maciel Campelo¹
Eronildo Ferreira do Carmo²
Kerolaine Silva dos Santos Alves³
Silvio Neri Reis⁴

RESUMO

O presente artigo objetiva analisar a modalidade de trabalho denominada *home office*. O objetivo está focado em demonstrar as mudanças necessárias que colaboradores e empresas sofreram no contexto pandêmico e como essa modalidade vem crescendo dentro das organizações. Elaborado através de pesquisa bibliográfica e de campo, tendo como ferramenta coletora de dados um formulário fechado, a pesquisa foi efetuada na empresa Avanço Engenharia, localizada em Jaboatão dos Guararapes, em 2022, nos setores administrativos e operacionais. Em um universo de 115 funcionários, 30 participaram da pesquisa. Os principais teóricos que balizaram este artigo foram Chiavenato (2002), Carvalho e Nascimento (1997), e Campelo (2014). A partir dos resultados podemos concluir que o sistema *Home Office* teve, de acordo com o artigo apresentado, resultado e importância justificados, destacando-se sua relevância para a manutenção da Economia.

Palavras-chave: *Home office*. Desafios das organizações no pós-pandemia. Recrutamento para o trabalho.

Data de submissão: 10/03/2023

Data de aprovação: 22/05/2023

ABSTRACT

This article aims to analyze the modality of work called home office. The objective is focused on demonstrating the necessary changes that employees and companies have undergone in the pandemic context and how this modality has been growing within organizations. Elaborated through bibliographical and field research, using a closed form as a data collection tool, the research was carried out at the company Avanço Engenharia, located in Jaboatão dos Guararapes, in 2022, in the administrative and operational sectors. In a universe of 115 employees, 30 participated in the survey. The main theorists who guided this article were Chiavenato (2002), Carvalho e Nascimento (1997), and Campelo (2014). Based on the results, we can conclude that the Home Office system had, according to the article presented, a justified result and importance, highlighting its relevance for the maintenance of the Economy.

Keywords: Home office. Challenges of organizations in the post-pandemic. Recruitment for work.

¹ **Orientador: Doutor em Educação** - Universidade Federal de Pernambuco; **Administrador** – Universidade de Pernambuco – FCAP/UPE; **Mestre em Planificación y Gestion Organizacional** – Universidad Autonoma de Madrid / Espanha; **Mestre em Dirección y Organización de Hospitales y Servicios de Salud** - Universidad Politécnica de Valencia / Espanha. **Professor** e **Diretor Acadêmico** da Faculdade Metropolitana da Grande Recife. **E-mail:** arandimcampelo@gmail.com

² Professor coorientador da Faculdade Metropolitana da Grande Recife. E-mail: proferon100@gmail.com

³ Estudante do curso de Administração da Faculdade Metropolitana. E-mail: kerolainesantos7@gmail.com

⁴ Estudante do curso de Administração da Faculdade Metropolitana. E-mail: silvio2reis74@gmail.com

INTRODUÇÃO

Este artigo trata sobre o tema “*home office*: desafio para as organizações no pós-pandemia”. O mesmo apresenta um formato de trabalho e processo logístico, essencial neste momento atípico do cotidiano, do tradicionalismo profissional global. Objetiva apresentar os diversos aspectos que o sistema *home office* impactou com sua implantação, evidenciando pontos contrastantes entre as partes afetadas (empregado e empregador) no âmbito pessoal/profissional/social, diante de mudanças e flexibilizações.

A pesquisa de campo que deu suporte para a construção deste artigo foi realizada na Empresa Avanço Engenharia⁵, localizada na Avenida Bernardo Vieira de Melo, na cidade de Jaboatão dos Guararapes, estado de Pernambuco.

O tema escolhido é um sistema de trabalho que já existia, evidenciado na pandemia, que é de extrema importância detalhar suas características: o *home office*.

REFERENCIAL TEÓRICO

Na atualidade, as organizações estão vivenciando mudanças nos processos de trabalho, do presencial para o modelo *home office*. O surgimento da pandemia da Covid-19, em 2020, impactou o mundo de forma inédita: o fechamento de diversas empresas ao redor do mundo. A condição de estabelecer um distanciamento social afetou de forma generalizada todos os segmentos da sociedade, inclusive o profissional. Empresas das mais diversas áreas, de prestação de serviços à produção, de um modo geral, tiveram de interromper suas atividades, trazendo impactos imediatos para a gestão de pessoas e grandes desafios para as empresas. Conforme afirma o Prof. Gretz (2020): “As grandes pandemias ocorridas nos últimos séculos sempre trouxeram profundas consequências econômicas, sociais, científicas e políticas”. (GRUPO MEDNET, 2020, p. 01).

Uma das medidas tomadas mais assertiva foi, com certeza, o regime *home office*. Estaremos aqui expondo, de forma direcionada, o que antes era pouco conhecido por grande parte dos colaboradores e mal-visto por muitos gestores. Apresentando pontos positivos e negativos, como todo novo método que deve ser testado e melhorado antes de sua definitiva implantação, o *home office* foi posto em campo para a batalha em busca da manutenção da prestação de serviços e produção intelectual. Dentre suas características se destacam: horários flexíveis, o uso de tecnologias, comunicação a distância e agilidade.

⁵A Avanço Construções e Serviços Ltda, nome fantasia: Avanço Engenharia portadora do CNPJ: 08080377/0001-00, faz parte do GRUPO AVANÇO que atua há mais de 10 anos no mercado na integração de serviços de engenharia, tecnologia, manutenção e facilities. Têm sua sede localizada na Avenida Bernardo Vieira de Melo, nº1390, Piedade -Jaboatão dos Guararapes/PE e é composta por sete filiais localizadas nas seguintes cidades: Belém/PA, Manaus/AM, Cuiabá/MT, São Paulo/SP, Salvador/BA, Fortaleza/CE e Brasília/DF.

Para seguir as novas regras sanitárias e de convívio social, foi preciso se reinventar diante da necessidade da continuidade das atividades laborais. De acordo com o SEBRAE (2013), vantagens e desvantagens podem ser encontradas: a proximidade com a família, maior independência, redução do estresse decorrente do trânsito e incorporação da família à atividade. Tem como contraste a perda da privacidade pessoal, possibilidade de excesso de carga de trabalho, indefinição dos horários de trabalho e lazer, e tendência de isolamento social (para quem mora só). (SEBRAE, 2013).

No Brasil, percebe-se que o *home office* é uma tendência e a flexibilização da jornada de trabalho é um dos fatores para esse movimento. As empresas têm percebido a importância do ambiente favorável ao trabalhador, pois gera aumento na produtividade. (BRENKE, 2016; GATTI *et al.*, 2018).

Embora tenha surgido no Brasil em 2017, o modelo de trabalho *home office* não foi difundido tanto quanto se mostra hoje utilizado, uma vez que requer condições especiais para sua implantação e, claro, o esperado aproveitamento. Toda a necessidade de desenvolvimento no método *home office* ficou ancorado sobre três bases: o que seria preciso ser feito, como seria possível ser feito, e a vontade de fazê-lo.

A mudança repentina de toda uma rotina, de um modo geral, integrou o modelo de trabalho *home office* como ferramenta perfeita dentro desse contexto, dessas três bases indicadas: a prestação de serviços, de forma direta ou indireta, que não fosse preciso a presença do colaborador na empresa ou na execução de sua função, sendo possível essa demanda ser realizada de forma remota que assegura, também, sua integridade física/mental e, por fim, que houvesse a motivação profissional preservada, uma vez que assim a sua permanência na empresa estava garantida.

É possível destacar um dado importante fornecido pela líder Saad, do Programa Jornada Vale, que informou à Agência Brasil (2021):

Atualmente, 18 mil profissionais da Vale trabalham de forma remota, o que equivale entre 24% e 25% dos funcionários da companhia. Os cargos operacionais continuam no formato presencial, mas adotando protocolo de distanciamento seguindo diretrizes do ministério da saúde. [...] As funções essenciais, na nossa classificação, é aquela função que não pode deixar de acontecer em um site operacional. (AGÊNCIA BRASIL, 2021, p. 01).

Como visto na fala de Saad, é possível perceber que o trabalho a distância não deixou de ser produtivo. Por ser flexível, trouxe comodidade e redução de custos para as empresas. Com novas tecnologias, sendo desenvolvidas em um ritmo acelerado, coloca-se em prova as instituições organizacionais, que devem começar ou continuar seus investimentos em produtos, serviços e experiências digitais.

Como afirma SALLES (2020), “O caráter econômico deve pesar muito para as empresas que decidirem migrar para o teletrabalho, já que, em geral, as despesas com o *home office* são mais baixas.” (CORREIO BRAZILIENSE, 2020, p. 01).

O desenvolvimento positivo das atividades, com aumento quanto à qualidade dos serviços oferecidos e a influência de forma positiva para a imagem das empresas que optaram por este formato, reflete a importância quando adotado de forma consciente e planejado.

A introdução do *home office* na rotina das empresas está cada vez mais difundida também pelo fator econômico. Para as empresas, pela redução do custo operacional e manutenção de estruturas físicas, que podem facilmente serem substituídas por escritórios virtuais; e também para os colaboradores, na redução do desgaste/custo com vestuário e utilização do tempo extra no investimento em cursos e capacitações.

Evolução do *home office* na realidade das organizações

Evolução: termo que significa progresso, processo em que há modificação constante e progressiva, alterando um estado ou uma condição. Este é o fator determinante que define o *home office* em sua emergente ascensão às empresas. Sendo necessário somente um pequeno espaço que comporte o seu equipamento de trabalho, o contraste se dá na abrangência que este formato permite que as empresas possam estar atingindo, na realidade.

Inicialmente chamado teletrabalho, o *home office* tem se transformado, evoluindo com a mesma velocidade que tantas mudanças se fizeram no cenário administrativo mundial nos últimos tempos, quer seja pela crise sanitária da epidemia da Covid-19, tanto pelo próprio perfil de auto evolução da ciência administrativa. É essencial não esquecer que precisamos continuar exercendo nosso papel educacional, pois todo e qualquer trabalho, seja ele remoto ou presencial, busca profissionais qualificados. Campelo (2014, p. 60), afirma que:

Investir nossa atenção no papel educacional, sob a ótica do crescimento pessoal, nos proporcionará sentimentos de segurança, confiança e preparo para enfrentar os desafios impostos pela sociedade, além de nos tornar mais hábeis nas relações com as demais pessoas, ampliando e fortalecendo nossa rede de relacionamentos e amizades no âmbito familiar, pessoal e também profissional.

Vale considerar que as empresas estão atentas aos profissionais do mercado e que esse novo formato de trabalho não irá mudar essa prospecção de profissionais qualificados e dispostos a mudanças. De acordo com a necessidade de cada organização, o planejamento estratégico traçado para atingir o seu público alvo fez com que houvesse uma flexibilização em cada formato de *home office* utilizado: não se faz mais a utilização exclusiva do espaço casa (*home*), pois tem-se a liberdade de ir e vir para todo e qualquer lugar, liberando a capacidade de produção/criação e, sobre o aspecto financeiro, porque há economia de recursos utilizados.

Assim, conclui-se que não mais o empregado adapta-se à empresa, havendo a reciprocidade do fato, gerando a integração entre ambos. A visão sistêmica de cada organização foi à prova, impulsionando um processo que não tardaria a acontecer. Maristela Abreu (2022), consultora sênior da *EY People Advisory Services*, referente às frentes que devem ser desenvolvidas por meio de iniciativa pessoal ou de treinamentos corporativos, destaca:

É importante o desenvolvimento de capacidades de colaboração, o que implica a utilização de novas ferramentas e o desenvolvimento de competências ao nível comunicativo. O trabalho remoto, por exemplo, implica conseguir transmitir informações de forma eficiente, eficaz e consistente aos nossos clientes, parceiros e colegas de trabalho. (ALELO, 2022, p. 01).

Esse é um conceito que demonstra a eficiência de produção e resultados, pois evolução é essencial, determinante à queda de barreiras e ineficiências de sistemas e processos. A revolução industrial e, posteriormente, a tecnológica, alavancou o movimento do trabalho remoto, como dito em 1980 por Toffler em seu *best seller* “A Terceira Onda”, que a tecnologia permitiria que “as pessoas voltassem a trabalhar em casa”. (BLASTING NEWS BRASIL, 2020, p. 01).

Temos, porém, as duas faces a serem vistas sobre a utilização do *home office*, em especial em nosso país. No princípio de sua implantação, em 2017, com a Lei 13.467, o teletrabalho (como redigido na legislação) foi de fato regulamentado em nossa CLT. “Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.” (CLT Art. 75 B, 2017, p. 29).

A utilização de equipamentos de tecnologia se faz necessário, conforme descrito no Art. 75-D. “As disposições relativas à responsabilidade pela aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária e adequada à prestação do trabalho remoto, bem como ao reembolso de despesas arcadas pelo empregado, serão previstas em contrato escrito.” (CLT 2017, p. 29). Este tema apresentou um entrave, por ter encontrado um alto valor nos equipamentos, uma vez que são indexados ao dólar, e a baixa qualidade nos serviços de internet e processamento de dados fez com que ocorresse tardio o seu avanço.

Hoje, o panorama tem um outro aspecto, com o desenvolvimento dos sistemas de telecomunicações e a oferta de equipamentos de qualidade, com suporte das grandes montadoras para lançamentos de novas tecnologias. Mas mesmo diante de melhorias neste aspecto, ainda encontramos por conta de fatores sociais e/ou econômicos, alguns pontos que fazem impedimento a expansão do *home office*, sendo possível citar a gestão centralizadora e empresas que não investem em novas tecnologias, presas a paradigmas de sua própria cultura.

Mesmo diante de fatores negativos e contraditórios a sua implantação, estamos diante de um cenário totalmente modificado no tocante à prestação de serviços e execução, uma vez que mudanças se tornaram necessárias para as organizações como um todo. Estas foram facilmente absorvidas e aprovadas pelo cliente/consumidor final. O *home office* é a ferramenta administrativa resultante da oferta X demanda, tornando-se uma peça fundamental no jogo da sobrevivência das organizações.

Recrutamento e seleção de profissionais – desafios para o trabalho *home office*

O termo “recrutamento” significa ter atitude em recrutar. Seu significado teve origem inicialmente nos exércitos, onde captar recrutas para vagas de futuros soldados ou postos de guerrilha era habitual. Rapidamente o termo, bem como seu objetivo (captação de pessoas), foi incorporado e chamado Recursos Humanos (RH), em especial, ao subsistema de Recrutamento e Seleção de Pessoal. (GIL, 2001, p. 01).

O *home office* determinou um passo importante na permanência de vários profissionais em suas funções, em especial, neste momento de restrições sanitárias. Mas, em outro ponto, temos com a expansão do formato para mais e mais segmentos e empresas, a necessidade de contratação de profissionais e, neste momento, surge a pergunta: como o processo de seleção/recrutamento pode ser realizado?

Esta é uma situação delicada, importante e fundamental para o sucesso do trabalho realizado a distância. Se por um lado, no formato presencial, a análise do desenvolvimento do trabalho é feita momento-a-momento, juntamente com a conduta do colaborador, o mesmo não pode ser feito com a realização do trabalho que ocorre de forma remota. Para Chiavenato (1983, p. 01):

A definição para seleção de Recursos Humanos nada mais é que a escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou, mais amplamente entre os candidatos recrutados para um processo seletivo àqueles que mais preenchem os requisitos aos cargos existentes da organização visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho no quadro de pessoal.

Neste contexto, o recrutamento e seleção dos candidatos deve ser feita com planejamento, de forma mais refinada da que usualmente ocorre para esse fim de forma presencial. A perfeita realização do trabalho não depende exclusivamente de equipamentos tecnológicos de ponta e/ou serviços de telecomunicação (internet e transmissão de dados) de alta qualidade. Sim, são elementos importantes, mas se a escolha do profissional não for realizada de forma assertiva, tudo ficará obsoleto, ante o resultado obtido.

Havendo a necessidade de recrutamento e posterior seleção, deve ser traçado o perfil da vaga, não apenas buscando o profissional com uma bagagem profissional à altura, mas também e,

principalmente, capacidade de autogerenciamento. A liderança da empresa precisa ter “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente, visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.” (HUNTER, 2004, p. 25).

Lembrando que a garantia da qualidade no serviço prestado apenas poderá ser analisado em determinado período de tempo após a sua contratação. Logo, na seleção o recrutador precisa ter o apoio da parte mais interessada da contratação: a pessoa que irá gerir o novo contratado. Ele é a chave principal para que a contratação tenha êxito.

A divulgação da necessidade de um novo colaborador deve ocorrer de forma antecipada para uma melhor análise do perfil do candidato, para identificação de determinadas competências que promovam o resultado esperado para a função. O trabalho executado de forma remota exige muito mais do colaborador se comparado ao presencial, no foco, estando este exposto às condições que podem facilmente reduzir sua percepção e, assim, seu resultado final. Estar de forma remota não significa estar ausente também das bases e diretrizes da empresa, sendo assim importante ressaltar a missão, visão, e valores da organização.

As vagas podem ser divulgadas de várias maneiras. Podemos então destacar a interpretação a seguir sobre o recrutamento externo: “O recrutamento externo é a forma pela qual a organização capta indivíduos no mercado de trabalho ou em fontes específicas. No entanto, existem aspectos positivos e negativos na captação de indivíduos por essa modalidade.” (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 01).

Assim destacado por Carvalho e Nascimento (1997, p. 01), o recrutamento externo oferece uma gama diversificada de perfis para proceder com seleção de pessoal: agilizar a captação de pessoas; trazer pessoas novas para a organização; promover a criatividade; e mudar a estrutura da organização e a composição das equipes, trazendo a diversidade no trabalho.

Deve-se considerar também o ponto de vista de Carvalho e Nascimento (1997) sobre as desvantagens do recrutamento externo: “alto custo; desmotivação de colaboradores internos por não serem considerados para processos seletivos da empresa; demora do processo; cautela por se tratar de pessoas desconhecidas; monopolização de vagas. ”

Independente da forma divulgada, internamente ou externamente, o profissional deve ser avaliado pelo seu autogerenciamento e capacidade analítica de, conforme a função exercida, transpor situações de forma eficaz, uma vez que o link o torna mais acessível e vulnerável à tomada de decisões e/ou ações de forma imediata.

Outro ponto que deve ser verificado e efetuada a análise de maneira particular a cada caso é a sub-modalidade em que o novo colaborador irá atuar: o trabalho 100% remoto ou *home office* híbrido. O trabalho 100% remoto requer requisitos, traços da personalidade do candidato que sejam

avaliados de forma mais criteriosa – independência, disciplina e concentração – pois estará de forma remota de maneira integral à sua jornada de trabalho, salvo situações que se faça necessário sua presença na empresa. Geralmente utiliza-se a internet, os ambientes virtuais para reuniões. O modelo híbrido faz uso de alternâncias de períodos remoto e presencial, estando o colaborador presente em determinados momentos na empresa. Essa segmentação permite um recrutamento e posterior seleção de forma mais direcionada, de acordo com o perfil organizacional.

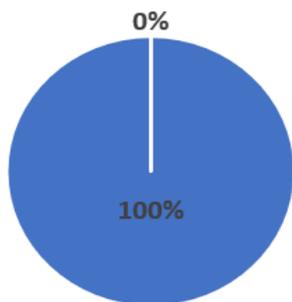
METODOLOGIA

O objeto de estudo deste artigo é a modalidade *home office*. O objetivo está focado em demonstrar as mudanças necessárias que colaboradores e empresas sofreram no contexto pandêmico e como essa modalidade vem crescendo dentro das organizações. Ao considerar essa temática a proposta consistirá em: demonstrar a realidade das organizações no pós-pandemia; abordar a evolução do *home office*; demonstrar as dificuldades; e apontar caminhos para a permuta entre recrutar e selecionar novos profissionais para o segmento *home office*.

O desenvolvimento da pesquisa de campo se deu na Empresa Avanço Engenharia, localizada no estado de Pernambuco. O universo da pesquisa teve um total de 115 funcionários, com amostragem de 30 colaboradores. Esta pesquisa tem as seguintes classificações: quanto à forma: Bibliográfica e de campo; Quanto à finalidade: aplicada; Quanto ao método de análise: propositiva; Quanto a abordagem: qualitativa. Na pesquisa foi utilizado um questionário fechado que consta no apêndice deste artigo.

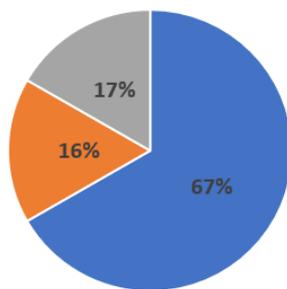
DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA DE CAMPO

1. Para você a flexibilização da jornada de trabalho é uma condição para o avanço do *home office* no Brasil?



De acordo com o percentual de 100% para SIM, a flexibilização da jornada de trabalho foi considerada como uma condição para o avanço do *home office* no Brasil. Esta afirmativa está, portanto, em conformidade com a fala de Brenke (2016) e Gatti *et al* (2018), quando citam que no Brasil percebe-se que o *home office* é uma tendência e a flexibilização da jornada de trabalho é um dos fatores para esse movimento.

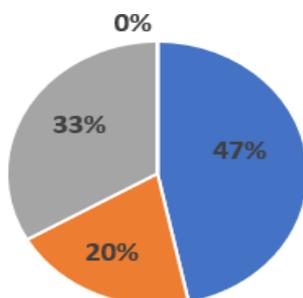
2. Qual a principal vantagem de flexibilização na jornada de trabalho para quem exerce a modalidade *home office*?



- a) **Aumento de produtividade.**
- b) **Elevação da motivação do trabalho.**
- c) **Melhoria no clima organizacional.**

Diante do percentual de 67% referente à principal vantagem de flexibilidade na jornada de trabalho, é possível afirmar que a realidade de campo está, portanto, em conformidade com a fala de Brenke (2016) e Gatti *et al* (2018), quando citam que as empresas têm percebido a importância do ambiente *home office* favorável ao trabalhador, pois gera aumento na produtividade.

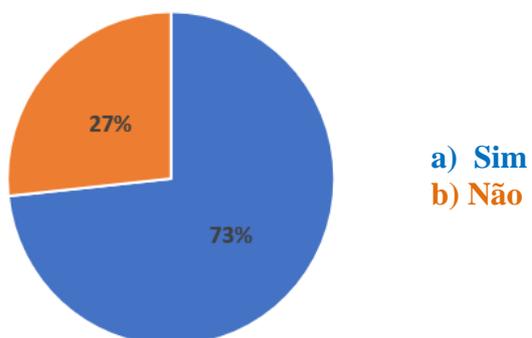
3. Qual a principal vantagem de flexibilização na jornada de trabalho para quem exerce a modalidade *home office*?



- a) **A proximidade com a família.**
- b) **Maior independência.**
- c) **Redução do estresse decorrente do trânsito.**
- d) **Incorporação da família à atividade.**

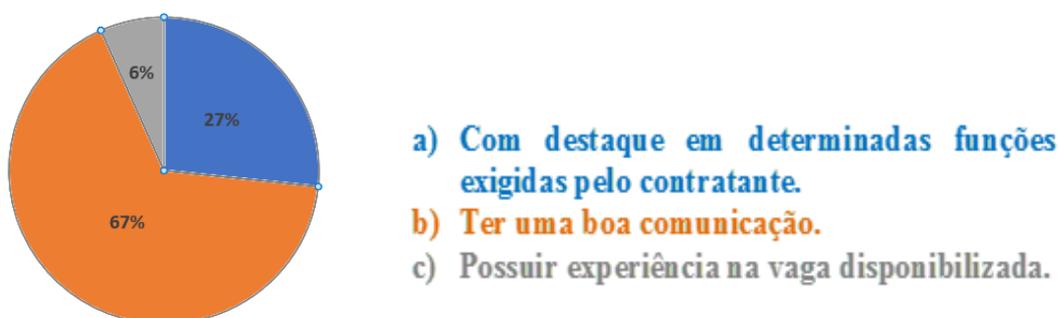
De acordo com os dados de campo o maior destaque foi para a proximidade com a família, com 47%. São relevantes também a redução do estresse decorrente do trânsito, com 33%, e maior independência, com 20%.

4. Prestação de serviço preponderantemente fora das dependências do empregador, constitui trabalho externo?



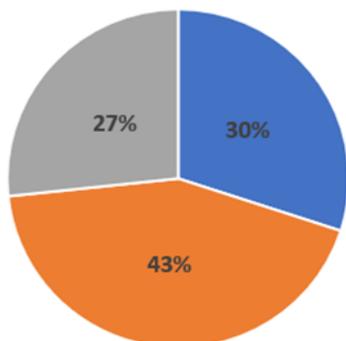
73% do público questionado diz que é SIM: a prestação de serviço fora das dependências do empregador é trabalho externo, estando de acordo com a CLT, Art. 75 B, (2017), que considera teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.

5. Qual a maior obrigatoriedade do empregador descrita em contrato escrito para com o colaborador durante a realização da prestação do trabalho remoto?



Diante dos 67% que escolheram a opção **b**, em ter uma boa comunicação, Chiavenato (2002) é contrário, afirmando que [...] recrutamento busca encontrar profissionais com destaque em determinadas funções exigidas pelo contratante ou empresa. Na pesquisa de campo, 27% tiveram a mesma opinião do autor.

6. O que a liderança da empresa precisa ter?



- a) **Habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmados.**
- b) **Influenciar as pessoas a atingir os objetivos para o bem comum.**
- c) **Influenciar pessoas a serem pro ativas.**

De acordo com Hunter (2004), a liderança da empresa precisa ter a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente, visando atingir os objetivos identificados para o bem comum. Neste caso as alternativas a) com 30% e b) com o maior percentual, sendo de 43% seguem essa afirmação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da pesquisa de campo, aplicada na empresa Avanço Engenharia, situada em Jabotão dos Guararapes, em 2022, utilizando-se de questionário fechado, foi possível justificar a importância do sistema *home office* - objeto do estudo deste artigo - diante do panorama socioeconômico decorrente da pandemia de covid-19, em 2020. O estudo possibilitou acesso a diversos aspectos do sistema e suas principais características.

Conforme análises baseadas na pesquisa de campo é possível afirmar que os objetivos propostos na metodologia foram alcançados uma vez que não houve discordância do contexto apresentado, apenas subjetividade nas respostas dispostas pelos inquiridos.

O estudo apresentou o sistema *home office* como processo logístico/administrativo fundamental no ambiente pandêmico, conforme disposto no artigo e legitimado na pesquisa de campo, o que satisfaz os autores, compreendendo o pensamento sistêmico dos mesmos.

O sistema de trabalho em *home office*, findo a condição de pandemia, hoje flexibilizada no tocante às atividades organizacionais, continua sendo uma opção favorável a ser mantida, em paralelo com o sistema presencial (imprescindível em determinados setores), pois mostrou sua eficiência no combate da crise socioeconômica decorrente do *lockdown*, reflexo da pandemia.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. Trabalho em home office deve continuar no pós-pandemia
Disponível em: <https://istoems.com.br/2021/05/01/trabalho-em-home-office-deve-continuar-no-pos-pandemia/>. Acesso em: 08 mar. 2022.

ALELO, 2022. Você sabe o que é “Reskilling”? A requalificação das competências pós-covid.
Disponível em: <https://blog.alelo.com.br/gestao/voce-sabe-o-que-e-reskilling-a-requalificacao-das-competencias-pos-covid/> Acesso em: 27 mar. 2022.

BLASTING NEWS BRASIL. 2020. Home office: *da evolução ao pós-pandemia*
Disponível em: <https://br.blastingnews.com/sociedade-opinioao/2020/05/home-oficce-da-evolucao-ao-pos-pandemia-003145519.html> Acesso em: 08 mar. 2022.

BRENKE, Karl. Home Office: *Möglichkeiten werden bei weitem nicht ausgeschöpft*. DIW-Wochenbericht, v.83, n. 5, p. 95, 2016.

CAMPELO, Arandi Maciel. Administração de atividades no tempo: *uma abordagem comportamental*. 5. ed. Recife: FCAP Books, 2014.

CARVALHO, Antônio V. de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. Administração de recursos humanos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando pessoas: *como transformar os gerentes em gestores de pessoas*. 4ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria geral da Administração. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983. 3ª ed.

CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS DO TRABALHO – CLT Art. 75 B, 2017, p. 29.
Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/535468/clt_e_normas_correlatas_1ed.pdf
Acesso em: 13 mar. 2022.

CORREIO BRAZILIENSE. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/eu-estudante/trabalhoformacao/2020/07/05/interna-trabalhoformacao-2019,869603/home-office-deve-se-tendencia-entre-empresas-apos-a-pandemia.shtml> Acesso em: 08 mar. 2022.

GATTI, Daniele Pala *et al.* Home Office: vantagens, desvantagens e desafios para empresas e funcionários. Revista de Administração do UNIFATEA, v. 16, n. 16, 2018

GIL, Antônio Carlos. Gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2001.

GRUPO MEDNET. O pós-pandemia e o “novo normal” nas organizações
Disponível em: <https://grupomednet.com.br/o-pos-pandemia-e-o-novo-normal-nas-organizacoes/>
Acesso em 08 mar.2022.

HUNTER, James C. O monge e o executivo: *uma história sobre a essência da liderança*. Rio de janeiro: Syntaxe, 2004.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Berna. As pessoas na organização. 10. ed. São Paulo: Gente, 2002.

SEBRAE, 2013. Home office: *vantagens e desvantagens*

Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/vantagens-e-desvantagens-do-home-office,78f89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>

Acesso em 08 mar. 2022.

WIKIPEDIA. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Home_office

Acesso em: 13 mar. 2022.

APÊNDICE A – Modelo de questionário aplicado na pesquisa campo

O objetivo da pesquisa é demonstrar as mudanças necessárias que colaboradores e empresa sofreram no contexto pandêmico e como a modalidade *Home Office* vem crescendo dentro das organizações.

1. Para você, a flexibilização da jornada de trabalho é uma condição para o avanço do *home office* no Brasil?

- a) Sim.
- b) Não.

2. Qual é a principal vantagem de flexibilização na jornada de trabalho para quem exerce na modalidade *home office*?

- a) Aumento de produtividade.
- b) Elevação da motivação do trabalhador.
- c) Melhoria no clima organizacional.

3. Na sua opinião, qual a melhor vantagem trazida pelo regime *home office*?

- a) A proximidade com a família.
- b) Maior independência.
- c) Redução do estresse decorrente do trânsito.
- d) Incorporação da família à atividade.

4. Considerando-se as desvantagens no trabalho *home office*, qual a que mais se destaca?

- a) Perda da privacidade.
- b) Excesso de carga de trabalho.
- c) Indefinição dos horários de trabalho.
- d) Isolamento social.

5. Ao Investir nossa atenção no papel educacional, sob a ótica do crescimento pessoal, o que pode nos proporcionar?

- a) Sentimentos de segurança.
- b) Confiança e preparo para enfrentar os desafios impostos pela sociedade.
- c) Nos tornar mais hábeis nas relações com as demais pessoas.
- d) Amplia e fortalece nossa rede de relacionamentos e amigos no âmbito familiar, pessoal e também profissional.

6. O trabalho remoto, implica conseguir transmitir informações corretas aos clientes, parceiros e aos colegas de trabalho. Assinale a alternativa que melhor confirma está afirmação:
- Utilização de novas ferramentas de comunicação.
 - Desenvolvimento da capacidade de colaborar com os outros setores.
 - Passar informações de forma eficiente e eficaz.
 - Ser pontual no repasse das informações aos destinatários, evitando retrabalho.
7. A prestação de serviço preponderantemente fora das dependências do empregador, constitui trabalho externo?
- Sim.
 - Não.
8. Qual a maior obrigatoriedade do empregador descrita em contrato escrito para com o colaborador durante a realização da prestação do trabalho remoto?
- As disposições relativas à responsabilidade pela aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos tecnológicos.
 - Da infraestrutura necessária e adequada à prestação do trabalho remoto.
 - Reembolso de despesas arcadas pelo empregado.
9. O que o contratante, ou a empresa, busca encontrar nos profissionais recrutados para desempenhar o trabalho à distância?
- Com destaque em determinadas funções exigidas pelo contratante.
 - Ter uma boa comunicação.
 - Possuir experiência na vaga disponibilizada.
10. O que a liderança da empresa precisa ter?
- Habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmados.
 - Influenciar as pessoas a atingir os objetivos para o bem comum.
 - Influenciar pessoas a serem proativos.
11. Qual das vantagens abaixo, descritas sobre o recrutamento externo, destaca-se, na sua opinião?
- Diversidade de perfis para proceder com seleção de pessoal.
 - Agilidade na captação de pessoas.
 - Nova composição das equipes, trazendo diversidade no trabalho.
 - Renovação da criatividade e ideias, promovendo mudanças na estrutura da organização.
12. Considerando-se também as desvantagens do recrutamento externo, qual consideraria a maior delas?
- Desmotivação de colaboradores internos por não serem considerados para processos seletivos da empresa.
 - Processo mais longo.
 - Requer cautela por trata-se de pessoas desconhecidas.
 - Limita a carreira de colaboradores já empregados na organização.

HOME OFFICE: IMPACTOS NA LOGÍSTICA REVERSA FEDEX EM RECIFE – PERNAMBUCO

<https://dx.doi.org/10.48097/2674-8673.2023n9p07>

Arandi Maciel Campelo¹
Ewerton José Batista²
Raphael Jorge Amaral Dos Santos³
Wanny Vitória da Silva Souza⁴

RESUMO

A logística pode ser considerada como o gerenciamento do fluxo de materiais do seu ponto de aquisição até seu ponto de consumo. No entanto, constata-se também um fluxo logístico reverso, do ponto de consumo até a origem. Este fluxo reverso vem sendo um importante aliado à competitividade, sustentabilidade e à manutenção de uma boa relação das empresas com o meio ambiente. O presente estudo tem como objetivo avaliar a percepção de funcionários de uma empresa sobre as contribuições do *home office* na logística reversa. Trata-se de um estudo de campo, com aplicação de questionário semiestruturado, com participação de 21 funcionários. A pesquisa foi realizada na FEDEX, em 2022. A maior parte dos respondentes afirmou que o trabalho em *home office* aumenta a produtividade.

Palavras-chave: *Home office*. Logística reversa. Empresas.

Data de submissão: 28/03/2023

Data de aprovação: 31/05/2023

ABSTRACT

Logistics can usually be considered as managing the flow of materials from their point of purchase towards their point of consumption. However, there is also a reverse logistical flow, from the point of consumption to the origin. This reverse flow has been an important ally to competitiveness, sustainability and the maintenance of a good relationship between companies and the environment. Contemporary times have been marked by new work modalities, such as the home office. In this context, the present study aims to evaluate the perception of employees of a transport company about the contributions of the home office in reverse logistics. This is a field study, with the application of a semi-structured questionnaire, with the participation of 21 employees. The survey was carried out at FEDEX, in 2022. Most respondents stated that working from home increases productivity.

Keywords: Home office. Reverse logistic. Companies.

¹ **Orientador: Doutor em Educação** - Universidade Federal de Pernambuco; **Administrador** – Universidade de Pernambuco – FCAP/UPE; **Mestre em Planificación y Gestion Organizacional** – Universidad Autonoma de Madrid / Espanha; **Mestre em Dirección y Organización de Hospitales y Servicios de Salud** - Universidad Politécnica de Valencia / Espanha. **Professor e Diretor Acadêmico** da Faculdade Metropolitana da Grande Recife. E-mail: arandimcampelo@gmail.com

² Estudante do curso de Administração da Faculdade Metropolitana da Grande Recife.
E-mail: ewertonjose5@gmail.com

³ Estudante do curso de Administração da Faculdade Metropolitana da Grande Recife.
E-mail: fafa0940@hotmail.com

⁴ Estudante do curso de Administração da Faculdade Metropolitana da Grande Recife.
E-mail: wanny@gmail.com

INTRODUÇÃO

Este trabalho consiste em um artigo abordando o tema *home office* e os impactos da logística reversa em uma empresa de grande porte. A pesquisa foi realizada na empresa Fedex, localizada na cidade de Recife-PE.

O tema escolhido visa demonstrar a importância do *home office* na logística reversa de uma empresa de entrega.

REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo destina-se a apresentar uma breve contextualização da temática proposta, visando conceituar logística reversa, *home office*, e sua aplicabilidade na logística das organizações, à luz da literatura. Com isso, espera-se embasar o leitor de acordo com as especificidades aqui apresentadas.

Logística empresarial

A história apresenta alguns exemplos da importância da logística para o sucesso econômico e militar do homem em diversas ocasiões. Em razão da disponibilidade de boas redes de estradas convergindo para Roma, o Império Romano conseguiu consolidar e manter o seu poderio durante alguns séculos. Essas estradas permitiam o rápido deslocamento das unidades militares romanas, conhecidas como Legiões Romanas, entre as províncias e colônias do império. Durante as grandes navegações, a capacidade de instalar uma complexa e eficiente estrutura de feitorias e fortalezas ao longo do litoral das colônias garantiu que Portugal e Espanha expandissem e consolidassem seu Império Colonial. (PLATT, 2015).

Mais adiante, na Segunda Guerra Mundial, ações estratégicas militares tinham como fundamento a logística. Por exemplo, visando pressionar os ingleses à rendição, os alemães realizaram um bloqueio naval com a sua frota de submarinos, por meio de um ponto de estrangulamento no fluxo de suprimentos, denominado gargalo logístico.

Mesmo sendo a logística utilizada desde a era Grega, a palavra surgiu no século XVII. A palavra *logistique* é derivada de uma patente do exército francês. Quem possuía essa patente era designado a exercer atividades relacionadas ao alojamento, deslocamento e acampamento das tropas que estavam em operação. Por isso, a palavra passou a ser conhecida como a arte prática de movimentar os exércitos.

A palavra “logística” se difundiu durante a Segunda Guerra Mundial, uma vez que a

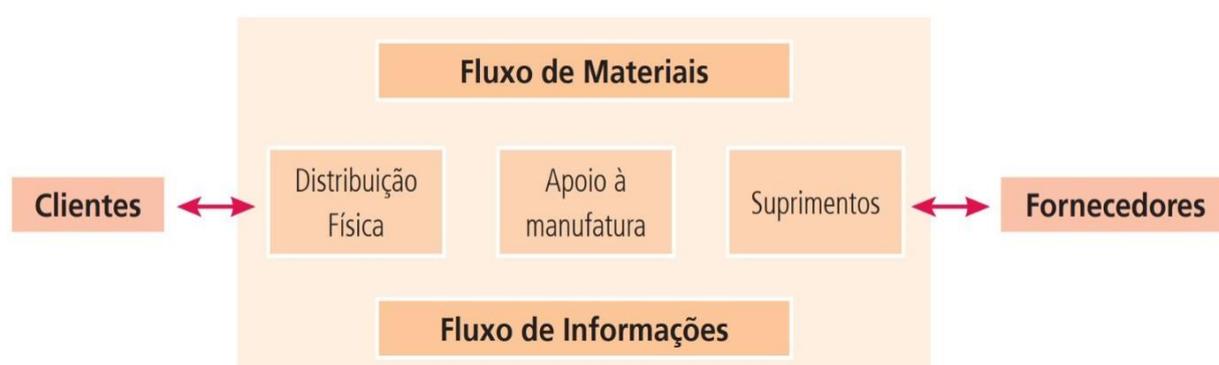
provisão e administração dos materiais bélicos, instalações temporárias e suprimentos pessoais eram necessários para as ações militares. Assim, os exércitos que utilizavam sistematicamente a logística, garantiam vantagem competitiva em relação aos seus adversários. Portanto, a Segunda Guerra Mundial representou um marco histórico na evoluçãoda logística.

Na contemporaneidade, a logística vem sendo utilizada pelas organizações como uma ferramenta potencial, capaz de aliar competitividade e baixo custo, agregando valor ao cliente,além de possibilitar um eficiente fluxo de produtos e serviços desde os fornecedoras até os usuários. Nesse contexto, a logística pode ser definida como o processo eficaz de planejamento, implementação e controle do fluxo de informações, materiais, e recursos financeiros entre dois pontos: do ponto de origem ao ponto de destino. Isso é realizado com o propósito de atender as crescentes demandas por qualidade impostas pelos clientes. (MARQUES, 2016).

A logística empresarial é uma área da administração que está dedicada a organizar os processos de produção da empresa, propondo caminhos para melhorar a operacionalização dos processos, visando aumentar a eficiência do trabalho feito e, conseqüentemente, a demanda e a oferta do produto. Assim, a logística empresarial estuda o modo como a administração pode gerar melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos consumidores e clientes. Para tanto, se faz necessário organização, planejamento, e efetivo controle das atividades de movimentação e armazenamento, visando facilitar o fluxo de produtos.

A figura 1 representa a relação que existe entre clientes, fluxo de informações, fluxo de materiais e fornecedores. É possível verificar que a distribuição física, o apoio à manufatura e o suprimento estão posicionados ao centro. É desta forma que se explica a logística tradicional e suas relações.

Figura 1 – Logística empresarial tradicional



Fonte: Bowersox; Closs (2001, p. 44).

Na contemporaneidade, pode-se adquirir produtos produzidos em todas as partes do mundo, com segurança e confiabilidade. Tudo isso ocorre graças à evolução da logística. Desta forma, o mundo se torna mais conectado, competitivo e desenvolvido por meio dos caminhos da logística. A logística empresarial engloba os processos necessários para garantir que os produtos estejam ou cheguem no lugar certo, no momento certo, e nas condições ideais, beneficiando da melhor forma possível a empresa. (CAVALCANTE *et al.*, 2019). O conceito se desenvolveu ao longo dos anos, caracterizando-se em quatro diferentes fases, vistas no quadro 1:

Quadro 1 – Fases da evolução da logística empresarial

Fase Evolutiva	Características
Fase 1: Especialização	Aliada aos conceitos de qualidade, até 1960 a logística praticamente não possuía integração aos demais processos da empresa. O objetivo era o estabelecimento de um canal de distribuição eficaz, garantindo entrega de produtos dentro dos prazos estabelecidos com os clientes. Ou seja, ela estava preocupada apenas em transportar os produtos acabados levando o menor tempo possível aos clientes.
Fase 2: Eficiência	Na década de 70 percebeu-se que se fazia necessário integrar os processos visando otimizar a produção, reduzir os custos e também aumentar a qualidade de produtos e serviços. A operação da empresa era o foco. A capacidade de estoques e escoamento dos produtos deveria estar ligada à produção. Exigia-se uma administração eficiente dos produtos estocados. Nesta fase, a logística estava ligada ao nível dos estoques e a capacidade produtiva da empresa.

<p>Fase 3: Eficácia</p>	<p>Olhar para o ambiente e processos internos da empresa já não era suficiente. Não bastava atender os clientes. Era necessário encantar. Portanto, além de integrar os processos internos da empresa também era importante estar ligado aos clientes. Surge assim o conceito do serviço ao cliente.</p> <p>Os melhores resultados operacionais de nada tinham valor caso os clientes não estivessem satisfeitos com o serviço. Desta forma, o foco da terceira fase da evolução da logística era o atendimento às necessidades dos clientes, alinhado com a máxima capacidade produtiva.</p>
<p>Fase 4: Integração</p>	<p>A última fase do desenvolvimento da logística é marcada pelo nosso contexto atual. Hoje, as empresas integraram toda sua cadeia de suprimentos (supply chain management). Desde fornecedores aos clientes, todo o processo da compra de insumos até a entrega do produto ao destino final devem ser integrados.</p> <p>Todos os processos de uma empresa estão relacionados com a sua demanda e ao atendimento às demandas dos clientes. Atualmente, a função logística interage basicamente com quatro setores das empresas: finanças, marketing, controle da produção e gestão de recursos humanos.</p>

Fonte: Adaptado de Cavalcante *et al.*, 2019.

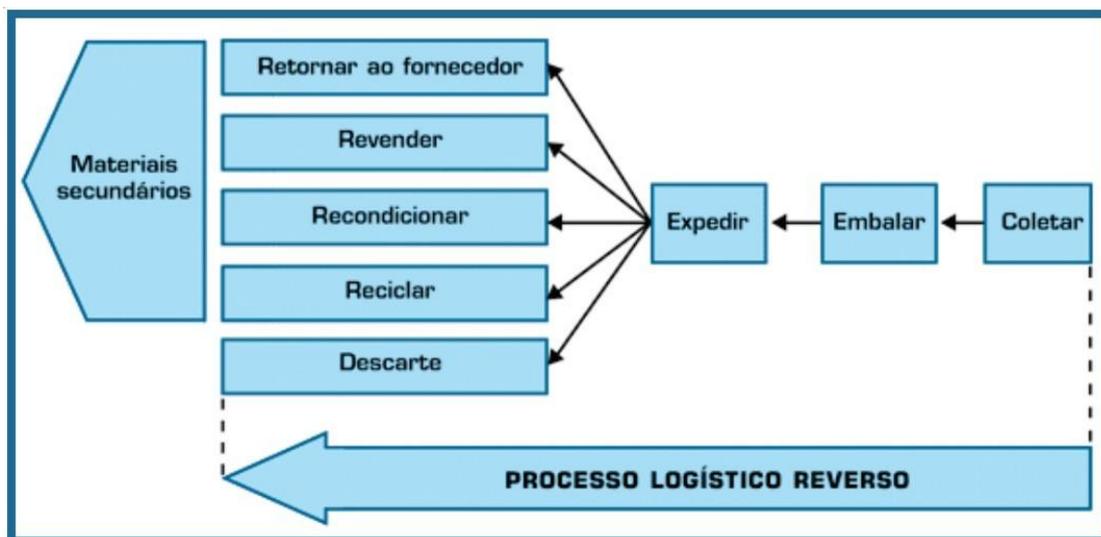
A importância da logística reversa nas organizações

Tal como já mencionado, a logística tradicional surgiu a partir da necessidade de abastecer tropas em atividades relacionadas à guerra, tendo um papel crucial nas organizações e no fluxo de informações e mercadorias. No entanto, a logística tradicional ganhou uma nova função, uma função sustentável, surgindo desta forma a logística reversa. (ABRANTES, 2017).

Na logística tradicional o gerenciamento do fluxo de materiais ocorre do seu ponto de aquisição (fornecedor) até o seu ponto de consumo (cliente). Contudo, existe também um fluxo logístico reverso que ocorre do ponto de consumo até o ponto de origem, necessitando de gerenciamento. Portanto, a logística reversa aborda os canais de distribuição reversos, ou seja, o planejamento do caminho no sentido oposto, quer para uma

disposição final, quer para reaproveitamento. A logística reversa tem por objetivo final valorizar os produtos descartados e, se possível, recolocá-los nos fluxos da logística direta. (MARQUES, 2016). Tal como ilustrado na figura 2, a logística reversa inicia pelo fim. Os resíduos gerados pelos consumidores representam o início do processo.

Figura 1 – O processo percorrido pela logística reversa



Fonte: Marque (2016).

O conceito de logística reversa passou por evoluções, nas quais foram sendo inseridas novas abordagens ao conceito, vinculando retorno dos produtos, ações para substituição e/ou reutilização de materiais, reciclagem, disposição final de resíduos, reaproveitamento e remanufatura de materiais, reparação, bem como incluindo a questão da eficiência ambiental. (MOURÃO, 2013).

A logística reversa trata do destino do produto após seu uso pelo consumidor final. Por isso, possui forte ligação com a questão ambiental. Ela também está preocupada com a diminuição de erros e avarias, redução do uso de materiais não recicláveis, bem como a busca por embalagens retornáveis/reutilizáveis.

Entre gestores, a logística reversa possui significativa importância, pois funciona como um instrumento econômico e social que viabiliza a coleta e a restituição dos resíduos sólidos ao setor empresarial. Deste modo, passada essa etapa, eles podem ser reaproveitados dentro do ciclo produtivo ou encaminhados para o descarte ou tratamento. (BRANTES, 2017).

ASPECTOS GERAIS DO HOME OFFICE

Pode ser datada de 1857 a origem do trabalho remoto, quando o proprietário da

empresa Penn Railroad, J. Edgar Thompson, passou a utilizar o sistema privado de telegrafia de sua empresa para gerir e controlar as atividades e os equipamentos nos canteiros remotos de obra da construção da estrada de ferro. Por volta de 1973, através de um estudo de Jack Nilles, um cientista da NASA, o termo veio a ser difundido e recebeu originalmente o nome de *telecommuting*. Portanto, de acordo com Nilles, as telecomunicações e/ou a informática substituem a ida e a volta de empregados ao trabalho, conceituando o trabalho remoto. (ROCHA; AMADOR, 2018).

O IBGE fez um levantamento mostrando que, em 2018, 3,8 milhões de brasileiros trabalhavam em *home office*. Já em 2020, esse número saltou para 7,9 milhões. Estudos apontam que o trabalho remoto realmente veio para se firmar em local de destaque, pois o maior percentual de colaboradores das empresas deseja continuar a trabalhar remotamente pelo resto de suas carreiras. (BUFFER, 2020).

Home office é uma expressão da língua inglesa cuja tradução literal em português significa “escritório em casa”. No entanto, não quer dizer que a residência do profissional será obrigatoriamente seu ambiente laboral, mas sim o local que achar adequado, podendo ser fora da infraestrutura da empresa. De acordo com a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT, 2020), o *home office* é uma das modalidades de trabalho, caracterizada por todo e qualquer trabalho intelectual, realizado em casa, com a utilização de tecnologias que permitam receber e transmitir arquivos de texto, informações, imagem ou som relacionados à atividade laboral. Ainda de acordo com a SOBRATT (2020), a modalidade *home office* traz diversos benefícios para a empresa, para os colaboradores e para a comunidade, listados no quadro 2.

Quadro 2 – Benefícios do *home office* para a empresa, o colaborador e a comunidade

Para a Empresa	Para os Colaboradores	Para a Comunidade
<p>Flexibilidade: a empresa se alinha às modernas práticas de flexibilização do trabalho.</p> <p>Motivação dos profissionais: em função da melhoria da qualidade de vida e da maior</p>	<p>Qualidade de vida: devido à redução do estresse e do tempo gasto com Deslocamentos, ocorre melhoria na qualidade de vida dos colaboradores.</p> <p>Mais tempo: disponibiliza</p>	<p>Mobilidade Urbana: melhora as condições de mobilidade urbana, diminuindo o número de viagens, reduzindo o número de veículos e congestionamentos.</p>

<p>disponibilidade de tempo para outras atividades, o <i>home office</i> amplia a atração e retenção de talentos.</p> <p>Inclusão: maior possibilidade de inclusão de pessoas com deficiência.</p> <p>Produtividade: em virtude da maior qualidade de vida dos funcionários, maior agilidade nas decisões, menos atrasos e maior autonomia.</p>	<p>tempo para outras atividades como estudo, aperfeiçoamento e qualificação, lazer, repouso, atividade física e o convívio familiar.</p> <p>Economia: redução de despesas com deslocamento e vestimentas.</p>	<p>Emissão de Poluentes: redução da emissão de poluentes e reduz consequentemente os gastos públicos com saúde, pela melhora a qualidade do ar, especialmente quando se trata de doenças respiratórias.</p>
---	--	--

Fonte: SOBRATT, 2020.

Tal como já mencionado, durante a pandemia da COVID-19, a modalidade de trabalho *home office* ganhou significava adesão de diversas empresas em todos os setores da economia. Socialmente, com a implementação dessa modalidade de trabalho, foi possível observar uma melhor utilização do capital humano, por meio da redução da necessidade de deslocamento e aumento da proximidade do colaborador no ambiente familiar. Do ponto de vista econômico, o *home office* trouxe controvérsias quanto à produtividade, pois alguns setores demonstram melhoria, pela diminuição de gastos com deslocamento e infraestrutura, enquanto outros setores demonstram queda na produtividade, especialmente no que diz respeito à divisão das tarefas laborais e domésticas. (OKANO *et al.*, 2020).

O sucesso da implantação do *home office* depende de planejamento, cujo início se dá por meio de levantamento do que existe no ambiente laboral, do que é feito no horário vago, da necessidade do cuidado com a família, do tempo de deslocamento, entre outros aspectos. As empresas apresentam peculiaridades, de modo que cada segmento de mercado possui características próprias. A cada dia surgem novas ferramentas e tecnologias. Nesse contexto, para a implementação do *home office* não existe um método pronto. Não há uma metodologia única para a sua implantação, visto que ainda é um fenômeno emergente.

(HAUBRICH; FROEHLICH, 2020).

Diante da implementação do *home office*, são observados diversos motivos para o aumento no ganho de rendimento do trabalhador: silêncio no local de trabalho, menor número de interrupções e de reuniões, e poder estar com a família nos horários livres. Portanto, percebe-se um nível elevado de aprovação dessa forma de trabalho, visto que acredita-se em benefícios superiores aos custos. Vale ressaltar que investimentos em tecnologias são necessários para executar um planejamento de trabalho na modalidade *home office*. (HAU; TODESCAT, 2018).

METODOLOGIA

O objetivo deste artigo é avaliar a importância do *home office* na logística reversa de uma empresa de transporte e entrega de mercadorias, de acordo com a perspectiva dos colaboradores. A proposta consiste em:

- a) Avaliar a percepção dos funcionários a respeito da definição de logística reversa;
- b) Investigar os impactos do *home office* na logística reversa, a partir da perspectiva dos funcionários;
- c) Avaliar quais aspectos do *home office* podem beneficiar a logística reversa e propor que esses aspectos sejam adotados em organizações de atividades similares à FEDEX (entrega de encomendas).

A pesquisa de campo foi realizada na empresa Fedex, localizada no Cabo de Santo Agostinho, Pernambuco.

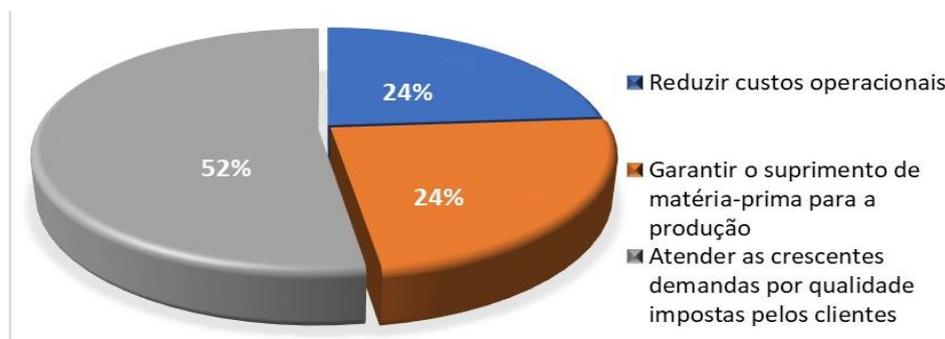
O universo da pesquisa visou atingir 112 funcionários do setor administrativo da empresa, especializada em transporte e entrega de mercadorias. A amostra contou com 21 destes funcionários. O desenvolvimento desta pesquisa teve os seguintes parâmetros:

- a) Quanto à forma: bibliográfica e de campo;
- b) Quanto à finalidade: aplicada;
- c) Quanto ao método de análise: propositiva;
- d) Quanto à abordagem: qualitativa.

Na pesquisa foi utilizado um questionário semiaberto, constante no apêndice deste artigo.

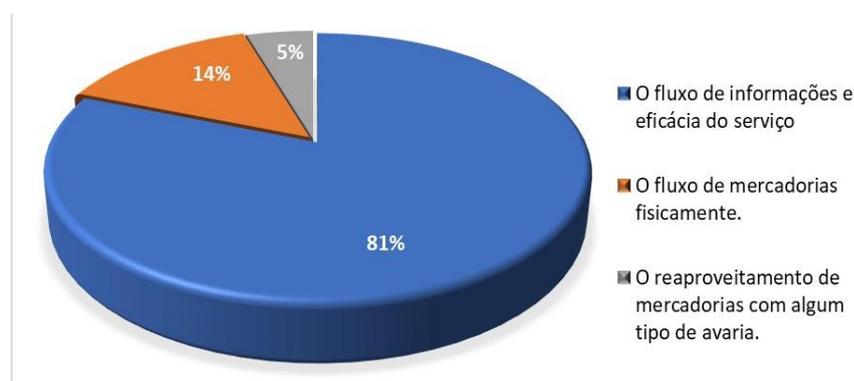
DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA DE CAMPO

1. Qual a principal finalidade da logística nas organizações?



Foi avaliada a percepção dos funcionários quanto à finalidade da logística nas organizações, de modo que 52% acreditam que a logística consiste em atender às crescentes demandas por qualidades impostas pelos clientes. Esses dados apontam que os funcionários não compreendem adequadamente a real finalidade da logística nas organizações, que, de acordo com Callefi, Barbosa e Ramos (2017), está ligada aos custos associados às atividades da empresa, priorizando a busca pelo maior nível de serviço prestado aos clientes com o menor custo possível.

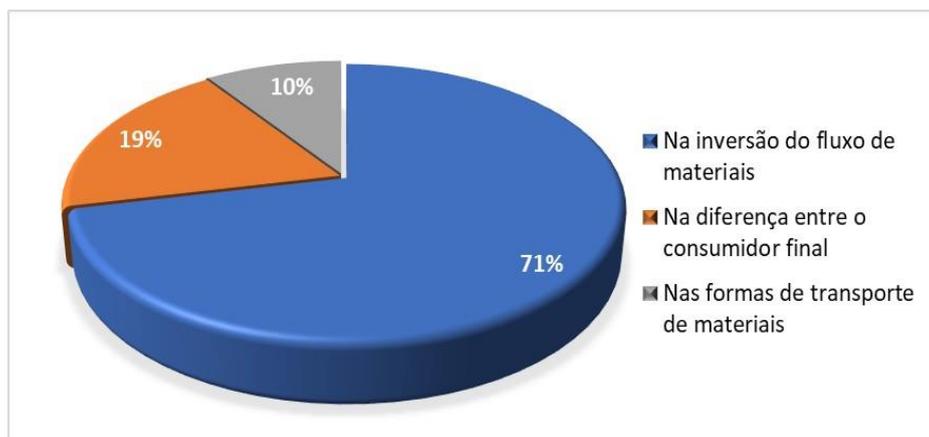
2. Na área da logística empresarial o uso de tecnologias e informação e comunicação pode otimizar, principalmente:



A figura acima traz as respostas dos funcionários quanto à otimização gerada pelas tecnologias de informação e comunicação (TICs) na logística empresarial. Os resultados apontam que 81% dos funcionários afirmaram que as TICs otimizam principalmente o fluxo de informações e eficácia do serviço. Esses dados corroboram com a literatura, tendo

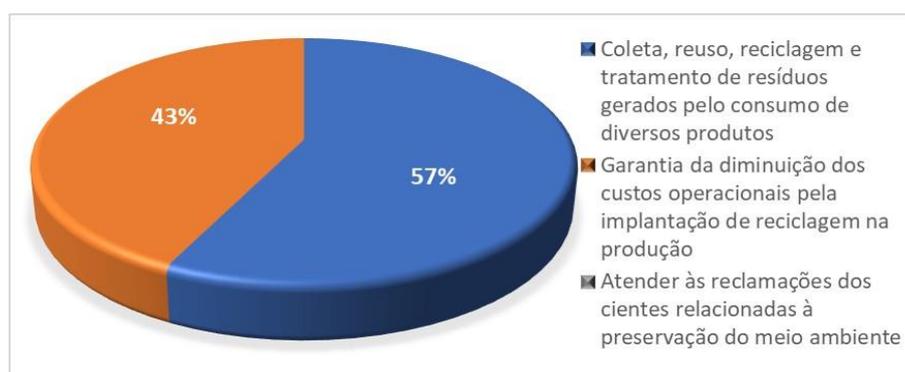
em vista que as TICS influenciam na melhoria da competitividade das empresas pela eficácia dos serviços. (RATO, 2014). Portanto, os funcionários percebem as vantagens reais das TICs na logística empresarial.

3. A principal diferença entre a logística tradicional e a logística reversa está...



Foi questionado aos funcionários sobre a diferença entre a logística tradicional e a logística reversa. Como ilustrado no gráfico, 71% dos respondentes acreditam que a diferença está relacionada à inversão do fluxo de materiais. Esses dados apontam que a percepção dos funcionários sobre a logística reversa aproxima-se do que é descrito na literatura, que aponta o sentido do fluxo de produtos, destacando-se como a principal diferença. (CRUZ *et al.*, 2013).

4. A Qual a principal finalidade da logística reversa?



Quando questionados sobre a finalidade da logística reversa, 57% dos respondentes acreditam que está relacionada à coleta, reuso, reciclagem e tratamento de resíduos; 43% acreditam que está relacionada à garantia da diminuição dos custos operacionais pela reciclagem implementada na produção. De acordo com Marques (2016), a logística reversa tem como objetivo principal reduzir a poluição do meio ambiente e os desperdícios de

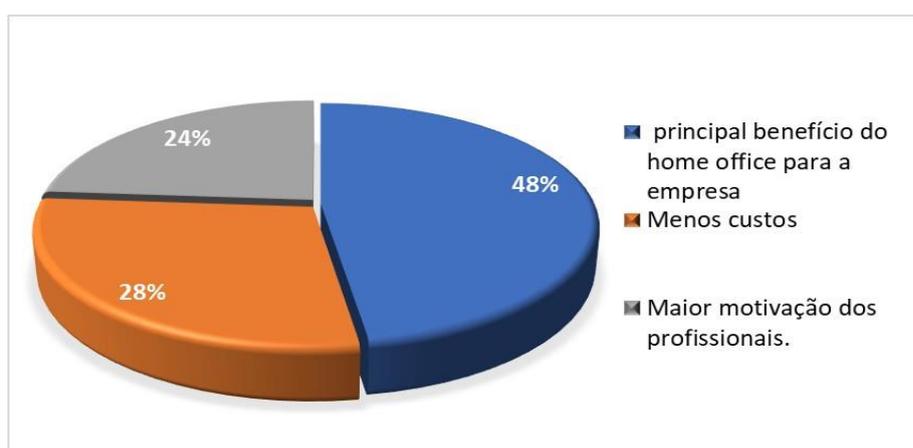
insumos, bem como a reutilização e reciclagem de produtos, corroborando com a percepção dos respondentes. Por exemplo, empresas como indústrias, supermercados e lojas descartam volumes consideráveis de material que podem ser reciclados.

Esses dados apontam que a maioria dos funcionários apresentam uma percepção adequada da logística reversa. No caso de produtos, os fluxos de logística reversa ocorrem pela necessidade de reciclagem e reparo de produtos. (MARQUES, 2016).

Cerca de 52% dos funcionários acreditam que a empresa trabalha com algum tipo de material reciclado, e 48% afirmaram que não. Esses dados revelam uma deficiência no entendimento das atribuições e métodos logísticos utilizados pela empresa, por parte dos funcionários. Apesar disso, 62% dos respondentes afirmaram que a empresa realiza algum tipo de reciclagem ou tratamento de resíduo.

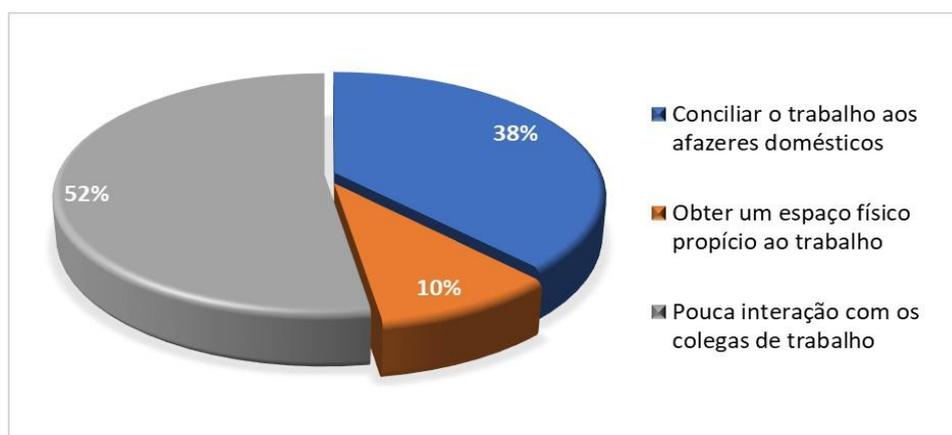
Foi questionado aos funcionários sobre a vantagem do *home office* na sua realidade. Neste sentido, não se observa uma percepção predominante, de modo que 33,3% dos entrevistados afirmaram que a vantagem está relacionada ao menor tempo de transporte até o trabalho. 33,3% relataram a economia com transporte e alimentação, e 33,3% apontaram estar relacionado com mais qualidade de vida.

5. Na sua percepção, o principal benefício do home office para a empresa onde você trabalha é



Como ilustrado no gráfico acima, foi questionado aos funcionários sobre o principal benefício do *home office* para a empresa. Cerca de 48% dos respondentes apontaram maior produtividade; 28% apontaram menos custos; e 24% apontaram maior motivação dos profissionais.

6. Entre os desafios de se adaptar à modalidade de trabalho *home office*, aquele que mais faz parte da sua realidade é:



Foi questionado aos funcionários sobre os desafios de se adaptar à modalidade de trabalho *home office*. Como ilustrado no gráfico acima, 52% dos respondentes apontaram pouca interação com os colegas de trabalho.

Quando questionados de que forma o *home office* pode melhorar o serviço prestado pela empresa, diversas respostas foram obtidas, entre as quais se destacam: maior produtividade, tempo, flexibilidade de horário e redução de custos. Esses dados corroboram com o estudo de Haubrich e Froehlich (2020), quando apontam esses e outros benefícios da adoção do *home office*: flexibilidade, redução de despesas de estrutura e de deslocamento, produtividade, possibilidade de contratar profissionais sem restrições geográficas e melhoria da qualidade de vida.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A viabilidade do presente estudo norteia-se em sua importância diante da globalização e necessidade do mercado e da sociedade em sistematizar e otimizar os processos das organizações, que em nosso caso, estão relacionados à logística reversa, inclusive no que concerne à sustentabilidade. Pretende-se avaliar a importância da logística reversa como parte do gerenciamento da cadeia de suprimentos, atentando-se com as etapas de bens de pós-venda e de pós-consumo, especialmente diante da modalidade *home office*. Assim, espera-se uma grande contribuição logística desta modalidade de trabalho, tendo em vista seus benefícios no que concerne à rapidez, economia e flexibilidade nos processos logísticos.

Os resultados apontaram algumas divergências na concepção dos funcionários sobre a real finalidade da logística reversa. Apesar disso, a maior parte dos respondentes afirmaram

que o trabalho em *home office* aumenta a produtividade.

Nessa perspectiva, sugere-se que o *home office* traz diversos benefícios, tanto para as empresas, quanto para os colaboradores, entre os quais, citam-se: redução de custos operacionais, economia de tempo e flexibilidade de horário. No contexto da logística reversa, esses benefícios se tornam ainda mais relevantes.

REFERÊNCIAS

- ABRANTES, Afrânio Souto Duque. **Logística Reversa: um estudo de caso sobre o destino das embalagens de agrotóxicos no perímetro irrigado de São Gonçalo, Sousa, PB. 2017.** 89f. Dissertação (Mestrado pelo Programa de Pós-Graduação em Sistemas Agroindustriais) - Universidade Federal de Campina Grande, Pombal, 2017.
- ALVES, T. L. de L.; AMORIM, A. F. A.; BEZERRA, M. C. C. “Nenhum a Menos”! A Adaptação ao Home Office em Tempos de COVID-19. **Revista De Administração Contemporânea**, v. 25, 2021.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística Empresarial: o Processo de Integração da Cadeia de Suprimento.** São Paulo: Atlas, 2001.
- BUFFER. **O Estado do Trabalho Remoto em 2020.** 2020. Disponível em: <https://lp.buffer.com/state-of-remote-work-2020>. Acesso em: 03 abr. 2022.
- CALLEFI, M. H.; BARBOSA, W. P.; RAMOS, D. V. O papel da logística reversa para as empresas: fundamentos e importância. **Revista Gestão Industrial**, v. 13, n. 4, p. 171-187, 2017.
- CAVALCANTE, Heloiza da Silva *et al.* **Uma breve análise sobre a evolução da logística.** XVI SEGeT, 2019. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos19/23728201.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2022
- COUTO, M. C. L.; LANGE, L. C. Análise dos sistemas de logística reversa no Brasil. **Eng Sanit Ambient.**, v. 22, n. 5, p. 889-898, 2017.
- CRUZ, C. A. B.; SANTANA, R. S.; SANDES, I. S. F. A logística reversa como diferencial competitivo nas organizações. **Revista Científica do ITPAC**, Araguaína, v.6, n.4, Pub.9, 2013.
- HAU F.; TODESCAT, M. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: Vantagens e desvantagens em um estudo de caso. **Revista de Gestão e Tecnologia**, n. 8, v. 3, p. 37-52, 2018.
- HAUBRICH, Deise Bitencourt; FROEHLICH, Cristiane. Benefícios e desafios do home office em empresas de tecnologia da informação. **Revista Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, p. 167-184, 2020.
- MARQUES, Maurício Dias. **Logística reversa de embalagens de agrotóxicos: uma**

análiseda região da Alta Paulista. 2016. 103 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócio e Desenvolvimento) – Faculdade de Ciências e Engenharia, Universidade Estadual Paulista, 2016.

MOURÃO, Renata Fernandes; SEO, Emília Satoshi Miyamaru. Logística reversa de lâmpadas fluorescentes. **InterfacEHS Revista de Saúde, Meio Ambiente e Sustentabilidade**, v. 7, n. 3, 2013.

OKANO, M. Impacts of the Covid-19 pandemic on large companies: evaluation of changes in technology infrastructure for telework under the optics of theories of dynamic capacity and adaptive structure. **SciELO Preprints**, 2020.

PLATT, Allan Augusto. **Logística e cadeia de suprimentos**. 3. ed. – Florianópolis, UFSC, 2015.

QUEIROGA, Fabiana. **O trabalho e as medidas de contenção da COVID-19: Contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho no contexto da pandemia**. v.28, Porto Alegre: Artmed, 2020. 75 p.

RATO, T. M. **Aplicação das TI na logística e a sua influência na melhoria da competitividade das empresas/cadeias de abastecimento**. 2014. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais e Humanas) – Universidade da Beira Interior, Covilhã, 2014.

ROCHA, C. T.; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cad.EBAPE.BR**, v. 16, n. 1, 2018.

SERAPIONI, M. Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde; algumas estratégias de integração. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 5, n. 1, p. 187-192. 2015.

SOBRATT – Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (Brasil). **Orientação para implantação e prática do Teletrabalho e Home Office**. São Paulo, 2020. 20 p.

APÊNDICE – Questionário aplicado na pesquisa campo

A finalidade desta pesquisa consiste em avaliar a importância do *home office* na logística reversa de uma empresa de transporte e entrega de mercadorias de acordo com a perspectiva dos colaboradores.

1. Qual a principal finalidade da logística nas organizações?
 - a) Reduzir custos operacionais
 - b) Garantir o suprimento de matéria-prima para a produção
 - c) Atender as crescentes demandas por qualidade impostas pelos clientes

2. Na área da logística empresarial o uso de tecnologias e informação e comunicação pode otimizar, principalmente:
 - a) O fluxo de informações e eficácia do serviço
 - b) O fluxo de mercadorias fisicamente
 - c) O reaproveitamento de mercadorias com algum tipo de avaria

3. Qual o indicador do desempenho logístico que mais se destaca na empresa onde você trabalha?
 - a) Tempo
 - b) Custo
 - c) Qualidade

4. A principal diferença entre a logística tradicional e a logística reversa está:
 - a) Na inversão do fluxo de materiais
 - b) Na diferença entre o consumidor final
 - c) Nas formas de transporte de materiais

5. Qual a principal finalidade da logística reversa?
 - a) Coleta, reuso, reciclagem e tratamento de resíduos gerados pelo consumo de diversos produtos
 - b) Garantia da diminuição dos custos operacionais pela implantação de reciclagem na produção
 - c) Atender às reclamações dos clientes relacionadas à preservação do meio ambiente

6. A empresa trabalha com algum tipo de material reciclado?
 - a) Sim
 - b) Não

7. A empresa realiza algum tipo de reciclagem ou tratamento de resíduo?
 - a) Sim
 - b) Não

8. Na sua percepção, a principal vantagem do *home office* para a sua realidade é? (Apenas uma resposta)
 - a) Menor tempo de transporte até o trabalho
 - b) Economia com transporte e alimentação
 - c) Mais qualidade de vida

9. Na sua percepção, o principal benefício do *home office* para a empresa onde você trabalha é? (Apenas uma resposta)
 - a) Maior produtividade
 - b) Menos custos
 - c) Maior motivação dos profissionais

10. A modalidade de trabalho em *home office* pode otimizar a logística da sua empresa? Como? (Responder de forma objetiva e resumida)
11. De que forma o *home office* pode melhorar o serviço prestado pela empresa onde você trabalha?
12. Entre os desafios de se adaptar à modalidade de trabalho *home office*, aquele que mais faz parte da sua realidade é:
 - a) Conciliar o trabalho aos afazeres domésticos
 - b) Obter um espaço físico propício ao trabalho
 - c) Pouca interação com os colegas de trabalho

13. Na sua visão, qual a principal finalidade da logística reversa na contemporaneidade?

- a) Atender à crescentes demandas por qualidade impostas pelos clientes
- b) Focar na redução de custos operacionais
- c) Melhorar a imagem da empresa, juntos aos seus clientes

JOGOS EDUCATIVOS E INCLUSÃO: CONSTRUÇÃO DOS SABERES DE CRIANÇAS COM TRANSTORNO DO ESPECTRO AUTISTA (TEA) NA EDUCAÇÃO INFANTIL

<https://dx.doi.org/10.48097/2674-8673.2023n9p08>

Juliete Conceição de Lima Cruz¹

Kelly Cristina da Silva²

Luana Gabriela da Silva Rodrigues³

Sinara Paz Santos⁴

Cynthia Lira⁵

RESUMO

Na evolução humana e formação das civilizações, os jogos são elementos que permanecem em diferentes culturas, especialmente nas culturas infantis. Este estudo discute a relevância dos jogos como fator favorável para a construção das aprendizagens de crianças diagnosticadas com Transtorno do Espectro Autista na Educação Infantil. Etapas do desenvolvimento infantil são apresentadas, vinculadas aos seus avanços, atreladas aos fatores orgânicos ou por via de estimulações. É intuito desta pesquisa verificar as possibilidades de aprendizagens das crianças diagnosticadas com o Transtorno do Espectro Autista através do uso de jogos educativos, respondendo a questão norteadora: qual o papel dos jogos educativos e seus impactos positivos na inclusão da construção de saberes de crianças com Transtorno do Espectro Autista na Educação Infantil? Para tanto, utilizamos os estudos de Kishimoto, Piaget e Vygotsky. De cunho qualitativo, a investigação aproximou-se dos sujeitos que são professoras da Educação Infantil que atuam com crianças diagnosticadas e que fazem uso dos jogos. O campo investigativo se deu em uma escola privada na região metropolitana do Recife.

Palavras-chave: Jogos Educativos. Inclusão. Saberes. Transtorno do Espectro Autista. Educação Infantil.

Data de submissão: 17/03/2023

Data de aprovação: 26/04/2023

¹ Graduanda no curso de Pedagogia – Faculdade Metropolitana da Grande Recife (FMGR) - Jaboatão dos Guararapes/PE. E-mail: jullyete-angel2011@hotmail.com

² Graduanda no curso de Pedagogia – Faculdade Metropolitana da Grande Recife (FMGR) - Jaboatão dos Guararapes/PE. E-mail: kellycristinachristina@gmail.com

³ Graduanda no curso de Pedagogia – Faculdade Metropolitana da Grande Recife (FMGR) - Jaboatão dos Guararapes/PE. E-mail: luanagabriela21@outlook.com

⁴ Graduanda no curso de Pedagogia – Faculdade Metropolitana da Grande Recife (FMGR) - Jaboatão dos Guararapes/PE. E-mail: sinarapazsantos@hotmail.com

⁵ Professora orientadora do curso de Licenciatura em Pedagogia da Faculdade Metropolitana da Grande Recife. E-mail: cinthia@metropolitana.edu.br

ABSTRACT

In human evolution and the formation of civilizations games are elements that remain in different cultures, especially in children's cultures. This study discusses the relevance of games as a favorable factor for the construction of learning in children diagnosed with Autism Spectrum Disorder in Early Childhood Education. Stages of child development are presented, linked to their advances linked to organic factors and/or through stimulation. The purpose of this research is to verify the learning possibilities of children diagnosed with Autism Spectrum Disorder through the use of educational games, answering the guiding question: What is the role of educational games and their positive impacts on the inclusion of the construction of knowledge of children with Autism Spectrum Disorder in Early Childhood Education? For that, we used the studies of Kishimoto, Piaget, Vygotsky. Of a qualitative nature, the investigation approached the subjects who are teachers of Early Childhood Education who work with diagnosed children and who make use of games. Campo is a private school in the metropolitan region of Recife.

Keywords: Educational Games. Inclusion. Knowledge. Autism Spectrum Disorder. Child education.

INTRODUÇÃO

A terminologia Transtorno do Espectro Autista começou a ser utilizada conforme a observação de possibilidades diversas ou mesmo características dos sujeitos que apresentam comportamentos peculiares, em maior ou menor expressividade, conjunta ou isoladamente, de outras características. (GAIATO, 2019, p. 12). Assim, o contexto educativo deve elaborar diretrizes tanto no quesito teórico quanto prático e que sejam específicas para trabalhar com esses alunos, de modo a contribuir com o desenvolvimento e a inclusão.

Optou-se por escolher esta temática, pois os jogos educativos possibilitam o entendimento das propostas escolares por meio de atividades lúdicas. Assim, em situações distintas vivenciadas pelos alunos, é possível a partir dos jogos reelaborarem seus conhecimentos, atitudes, significados e emoções. Paralelamente a isso, o jogo se constitui como uma atividade funcional que promove satisfação, além de envolver a criança dentro de suas peculiaridades, contribuindo com o desenvolvimento cognitivo.

Na Educação Infantil a utilização de jogos educativos é importante para o aluno com TEA, uma vez que corrobora para o desenvolvimento da criança, já que a partir das brincadeiras as crianças podem exercer seus papéis sociais. Desse modo, esta temática é relevante já que a escola se constitui como uma instituição que auxilia o desenvolvimento dos sujeitos, além de possibilitar a inclusão de alunos com TEA.

O reconhecimento dos autistas, enquanto pessoas com deficiência, proporciona os direitos às políticas de inclusão brasileiras, dentre elas a educação. Assim, o amparo legal é relevante de modo a usufruir dos benefícios legislativos a esses grupos. No entanto, além das prerrogativas legais, é necessário que os educadores conheçam as particularidades dos alunos com TEA, sobretudo das crianças, de forma a trabalhar com suas especificidades de modo singular, concedendo-lhes uma atenção adequada às suas necessidades.

Diante deste assunto, foi formulada a seguinte pergunta norteadora: “qual o papel dos jogos educativos e seus impactos positivos na inclusão da construção de saberes de crianças com Transtorno do Espectro Autista na Educação Infantil?”

Para responder a essa pergunta, a hipótese se constituiu por meio da análise de que os jogos educativos são métodos utilizados pelo professor que possibilitam a comunicação com a criança que possui TEA. Assim, por meio desses jogos, é possível o desenvolvimento de vínculos socioafetivos e laços que corroborem com a aprendizagem desses sujeitos. Além disso, os jogos permitem a ampliação de métodos e práticas no campo pedagógico e as experiências obtidas induzem à criatividade, potencializa habilidades, além de ampliar a capacidade de expressão psicoemocional.

Frente ao exposto, é possível apontar como objetivo geral verificar as possibilidades de aprendizagens das crianças diagnosticadas com o Transtorno do Espectro Autista através do uso dos jogos educativos. Nesse aspecto, concerne como objetivos específicos:

- Apresentar conceitos relacionados aos jogos educativos, citando aspectos favoráveis ao processo de construção dos saberes da criança com TEA;
- Trazer à tona os conceitos para TEA e relacioná-los a inclusão, com bases na legislação em vigor;
- Elencar os saberes propostos para etapa da Educação Infantil através do uso da legislação em vigor;
- Definir a etapa de Educação Infantil.

EDUCAÇÃO INFANTIL E A LEGISLAÇÃO

A educação básica é composta por diferentes etapas de ensino, sendo a primeira delas a Educação Infantil. O público-alvo de crianças nesta etapa compreende as idades de zero a cinco anos. Até os três anos, deve-se optar pela matrícula em creche; e entre quatro e cinco anos, na pré-escola.

A partir do advento da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9.394/96, a Educação Infantil integrou a educação básica, a qual somam-se o Ensino Fundamental e Médio. O artigo 29 da LDB relata que a Educação Infantil tem como intuito desenvolver a criança de modo integral até atingir os seis anos de idade. Esse desenvolvimento compreende os aspectos cognitivos, sociais, motores, emocionais, psicológicos e físicos, possibilitando a integração e complementação entre família e comunidade.

No espaço da Educação Infantil é fundamental que as crianças interajam com outras pessoas, colegas e professores, as quais são externas ao seu convívio familiar, o que permite a ampliação da socialização.

Segundo Rodrigues (2021, p. 17), a Educação Infantil tem o intuito de cuidar do

sujeito em um contexto formal e complementar atividades necessárias na vida dessa criança, tais como alimentação, higiene e lazer. O papel da educação escolar inclui a garantia do respeito às crianças globalmente, considerando o seu pleno desenvolvimento.

No Brasil, a Educação Infantil é um direito da criança e é dever do Estado disponibilizar espaços que possam exercer com efetividade esse nível de ensino. Nas diversas regiões brasileiras são encontradas instituições públicas de ensino, creches e pré-escolas, mas também instituições privadas que oferecem tal modalidade, oportunizando aos pais a escolha por aquela que está de acordo com suas concepções, objetivos de desenvolvimento da criança e alcance financeiro. (FERRUZZI *et al.*, 2021, p. 2).

ETAPAS DA EDUCAÇÃO INFANTIL

Dentre os direitos de aprendizagem e desenvolvimento estabelecidos pela BNCC, pode-se citar: conviver, brincar, participar, explorar, expressar e conhecer-se. Tais direitos estão inseridos nos campos de experiências, sendo que estes são meios nos quais as crianças aprendem a se desenvolver através do conhecimento de si e dos outros (o eu, o outro e o nós). Desse modo, abrange: traços, sons, cores e formas, oralidade e escrita, espaços, tempos, corpo, gestos e movimentos. À medida que a criança cresce, são recrutadas organizações de experiências e vivências cognitivas. Desse modo, a Base para a Educação Infantil se estabelece de forma fiel à identidade desse grupo, legitimando características da faixa etária. (BRASIL, 2018, p. 25).

Ainda há cinco vertentes de experiências que envolvem situações e aprendizagens para o aprendizado da criança e seu desenvolvimento, denominados campos de experiências: eu, outro e nós; corpo, movimentos e gestos; formas, traços, sons e cores; pensamento e imaginação, escuta e fala; espaços, relações, transformações e quantidades. A partir desses pressupostos se definem os objetivos de aprendizagem e desenvolvimento de cada faixa etária na Educação Infantil.

Neste sentido, é percebido que são enfatizadas as habilidades e comportamentos, além dos valores que devem ser constituídos ao longo desta etapa e, conseqüentemente, direcionar o trabalho pedagógico. Os direitos, objetivos e campos de experiência circundam pelas interações e brincadeiras. (PACHECO *et al.*, 2021, p. 8). É importante considerar as crianças como sujeitos ativos em seu processo de aprendizagem, de modo a valorizar as experiências, qualificando-as intencionalmente. Oportunizar condições a essas crianças possibilita construir saberes e aprendizagens de acordo com as suas faixas etárias. (OLIVEIRA *et al.*, 2021, p. 4).

EDUCAÇÃO INCLUSIVA E EDUCAÇÃO INFANTIL NA LEGISLAÇÃO

A educação é um direito público e, conforme o artigo 5º da Constituição Federal de 1988, todos têm direito a ela. Portanto, o êxito e a inclusão de uma instituição educativa também estão relacionados aos ordenamentos jurídicos que a influenciam. Conforme expõe a Constituição Federal Brasileira de 1988, em seu artigo 205, “a Educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade para o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”.

A Lei nº 15487 de 27/04/2015, que dispõe sobre a proteção e os direitos da pessoa com Transtorno de Espectro Autista no Estado de Pernambuco também assegura a educação como direito da criança com deficiência, especificamente à criança autista. Em seu art. 3º, nos incisos IX, X e no art. 4º, a lei prevê, respectivamente, o direito ao acesso à educação e ao ensino profissionalizante e o acesso a professores capacitados para o ensino de pessoas com

Transtorno do Espectro Autista. Os estabelecimentos de ensino das redes pública e privada de educação ficam obrigados a incluir em seu ensino regular estudantes portadores do Transtorno do Espectro Autista. (BRASIL, 2015).

Segundo Carneiro (2012, p. 2), a educação inclusiva com ênfase para o público infantil carece de políticas públicas de modo a torná-la mais igualitária e democrática. Observa-se que a legislação tem relação direta com a Educação, como por exemplo a Lei n. 12.764, de 27/12/2012, que institui Política Nacional de Proteção dos Direitos da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista e em seu art. 3º, inciso IV, que garante o acesso à educação e ao ensino profissionalizante das pessoas com necessidades especiais. Essas instâncias, legislação e educação, estão interligadas e precisam ser cumpridas e cobradas pelos cidadãos, efetivando os princípios propostos.

JOGOS EDUCATIVOS

Os jogos educativos possibilitam o incentivo e a constituição de um pensamento mais reflexivo. Por eles, é possível transformar visões e concepções de mundo, sobretudo através da sociabilidade entre os envolvidos. Nesse sentido, as crianças podem superar tais fragilidades coletivas advindas da inserção de jogos educativos.

Segundo Vigotsky (1998, p. 43), o brincar contribui para a formação social da mente. No contexto social, Vigotsky ratifica que com o jogo, as crianças podem transformar pensamentos, atitudes e se sociabilizarem, o que contribuiu para a vivência no contexto social em que se inserem.

A utilização de recursos planejados e estratégias que se adequem e corroboram para o processo de aprendizagem permite contemplar necessidades específicas desses sujeitos, de modo agradável aos educandos. No quesito social, a partir do momento em que as crianças se envolvem com os jogos, elas podem modificar seus pensamentos e atitudes, já que se trata de um contexto de socialização e aprendizado. Desde a infância, os jogos permeiam a vida humana, o que representa a sua relevância para o desenvolvimento e ao mesmo tempo seus objetivos ao associá-los nas práticas pedagógicas.

Inegavelmente os jogos facilitam a formação do conhecimento, além de desenvolver o sistema cognitivo da criança. Portanto, é plausível que os recursos e o planejamento pedagógico seja capaz de abarcar as necessidades infantis em suas singularidades – especialmente quando se trata da inclusão de crianças com necessidades especiais. (OLIVEIRA, 2000, p. 71).

Culturalmente, os jogos fazem parte da construção das civilizações e, independente da idade, são importantes. Desde a infância, portanto, crianças brincam e isso é crucial para que elas associem as brincadeiras ao seu universo, conforme a sua faixa etária, o que “corroboram para o emergir das habilidades humanas.” (SILVA *et al.*, 2004, p. 21, *apud* SOUZA, 2017, p.

8).

Evidencia-se que o jogar também possui um âmbito com regras e objetivos que são normativos, isto é, as brincadeiras devem possuir planejamento e organização de modo a definir os papéis daqueles que se inserem no contexto de jogo. Santos *et al.* (2021, p. 85) afirmam que o jogo além de deter informações também é capaz de envolver e interessar as crianças. Nessa perspectiva interativa, o jogo é capaz de estimular habilidades, concentração e foco.

Nas escolas, os jogos devem ser ferramentas recorrentes na prática e como metodologia benéfica e aliada ao desenvolvimento do aluno. Os jogos devem ser vistos como meios de promover uma aprendizagem mais cativante, envolvente e diferente do convencional. (KISHIMOTO, 2017, p. 9).

O LÚDICO E SUA RELEVÂNCIA NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM DE ALUNOS COM TEA

As crianças se sentem satisfeitas ao brincar, uma vez que são nessas brincadeiras que elas têm a oportunidade de mimetizar o mundo a sua volta, estimularem a sua fantasia e imaginação. O contexto escolar deve assumir uma postura diferenciada, pautada por interações lúdicas e com brinquedos, livros infantis e jogos. A participação dos alunos em jogos possibilita não só a aquisição de conhecimentos, mas também o aprendizado. O momento de jogar, na Educação Infantil, é extremamente promissor e profícuo, uma vez que induz a capacidade do educando e, para o aluno com TEA, não é diferente. Essas atividades despertam no aluno capacidades de criação, invenção e descoberta de novos conhecimentos e relações, culminando no desenvolvimento social, psicológico e também na cognição. (MAGALHÃES, 2017, p. 31).

Conforme afirmam Ferreira e Tomas (2020, p. 23), as atividades lúdicas: jogos, brincadeiras e o uso dos brinquedos devem ser compreendidos a partir de uma perspectiva socioeducativa. A partir do momento em que os docentes percebem a capacidade e a necessidade de inserção desse tipo de método, transformações extremamente benéficas podem acontecer com os educandos inseridos nesse contexto.

Ferreira e Viegas (2020, p. 13) expõe que a ação de brincar contempla a si mesma, isto é, é permeada pela expressão do aluno e naturalidade. Nesse sentido, trata-se de um método educativo que também visa algum resultado, como por exemplo, nos jogos de tabuleiro ou mesmo quebra-cabeças.

Os alunos que possuem TEA, ao manterem contato com atividades que estimulem a psicomotricidade, sobretudo atividades lúdicas e jogos educativos, têm a possibilidade de exploração do contexto ao qual se inserem, reconfigurando espaços psíquicos, bem como o domínio corporal e vínculos afetivos. Por conseguinte, assim como qualquer outra

necessidade especial, exige dos docentes e das instituições de ensino capacitações e adaptações de modo a integrar o aluno ao seu universo, em seu tempo, e inclui-lo efetivamente com vistas a beneficiar o seu desenvolvimento.

METODOLOGIAS E PRÁTICAS PEDAGÓGICAS APLICADAS NO PROCESSO DE APRENDIZADO DA CRIANÇA COM TEA NA EDUCAÇÃO INFANTIL

A aprendizagem deve combinar atividades, desafios e informações. A diversidade de elementos utilizados, tais como jogos e audiovisuais são imprescindíveis para cativar e envolver os alunos, especialmente com TEA. A criatividade se inicia com a novidade, portanto é necessário que os alunos tenham possibilidades para desenvolver e mostrar suas iniciativas.

Entretanto, ainda é um desafio a integração desses métodos aos alunos com necessidades especiais, sobretudo com TEA. A BNCC prevê práticas que reduzam impactos de desinteresse, articulando teoria e prática. (BRASIL, 2018, p. 44).

. Observa-se que as tecnologias são recursos altamente favoráveis para auxiliar na educação e, conseqüentemente, promover estímulo aos alunos. Logo, é importante que os professores busquem alternativas distintas e subsidiem o aprendizado de forma dinâmica e cativante aos alunos, sobretudo, visando a eficácia da aprendizagem e o interesse. (BISPO *et al.*, 2021, p. 7).

Destaca-se que dentre as maiores dificuldades de incluir alunos com deficiência, reside as formas como essas crianças são inseridas em um contexto distinto das suas realidades. O modelo educativo brasileiro, por muito tempo, foi pautado em um padrão para que as crianças se adequassem em uma perspectiva tradicional de ensino, não considerando a realidade e particularidades desses alunos. (GARCIA, 2021, p. 61).

MATERIAL E MÉTODO

O critério de seleção do material teórico foi baseado na relevância e abordagem do tema conforme os objetivos expressos neste estudo, concedendo suporte referencial quanto à compreensão da Construção dos Saberes de Crianças com Transtorno do Espectro Autista (TEA) na Educação Infantil.

O campo da pesquisa foi um Centro Educacional localizado na cidade de Recife, Pernambuco. A instituição possui 10 crianças diagnosticadas com o Transtorno do Espectro Autista e estas possuem faixa etária entre 3 a 5 anos e 11 meses. Participaram da entrevista uma professora da Educação Infantil e a psicopedagoga da instituição.

Como instrumento de coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas, elaboradas previamente, guiada por roteiro, a qual foi gravada em formato de áudio após permissão de cada entrevistado. Posteriormente, o material foi transcrito e analisado.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram elaboradas 6 perguntas para duas entrevistadas cujo assunto é Educação Inclusiva e os benefícios que os jogos trazem para o desenvolvimento cognitivo, sensitivo e motor às crianças com TEA. As perguntas foram de caráter subjetivo e giram em torno da teoria e prática acerca dos métodos de educação inclusiva.

Tabela 1 - Dados gerais das professoras investigadas

IDENTIFICAÇÃO	FORMAÇÃO	TEMPO DE EXPERIÊNCIA
P1	Pedagoga; Pós-graduação em Educação Infantil.	21 anos
P2	Psicopedagoga Clínica e Institucional	9 anos

Fonte: os autores

Quando questionada sobre a inclusão escolar, ambas afirmaram que é fundamental compreender as particularidades de cada criança, para então realizar um trabalho que possa favorecer o seu bem-estar dentro da instituição. Citaram a necessidade de apoio multidisciplinar neste processo, pois não cabe apenas ao professor de sala incluir o aluno, mas é uma ação que deve ser parte de toda a comunidade escolar.

Percebe-se nos discursos das investigadas uma preocupação na inclusão das rotinas escolares. Para elas, as crianças diagnósticas com TEA precisam participar, de acordo com a suas potencialidades, das diversas atividades escolares e o que precisar de ajustes, os

profissionais da escola devem se voltar a esta ação, na demanda do pronto atendimento a criança.

Quando questionadas a respeito das suas experiências com crianças diagnosticadas com TEA, elas trazem relatos diferenciados como apresenta a tabela 2.

Tabela 2 - Experiência profissional

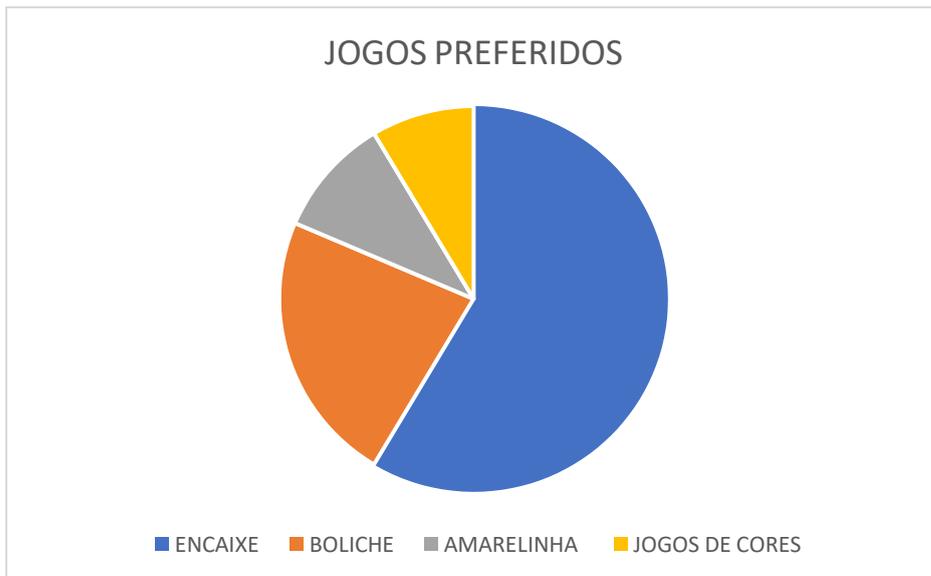
P1	Em 21 anos de sala de aula já trabalhei com muitas crianças especiais. Já trabalhei em escola que não se tinha absolutamente nada para diagnosticar e até mesmo trabalhar com essas crianças. Tudo ficava a cargo da família. Nesta escola atual temos a ajuda dentro e fora da escola. Temos apoio dentro da sala de aula, tais como estagiários para ajudar com as crianças. A maior dificuldade é ter o apoio da família. Na sala de aula temos o apoio da AT, mas na escola se tem todo um trabalho em conjunto de todos para inserir esta criança na escola e na sociedade. Outra dificuldade é não ter, muitas vezes, material adequado para trabalhar com as crianças.
P2	A experiência não é positiva só para a criança, mas para mim também. Eu entendo que cada experiência que tenho com uma criança diagnosticada com TEA vai agregando com as experiências que eu tive anteriormente, melhorando as minhas intervenções, o meu diálogo com a equipe pedagógica, com a família e as faculdades.

Fonte: os autores

É possível perceber nos discursos a necessidade do apoio profissional de uma equipe multidisciplinar para que a inclusão das crianças aconteça com fundamentação e coerência das ações. Em P1, a rede de apoio escolar facilita as suas ações pedagógicas, através da rede profissional que acolhe as crianças. A ausência é de materiais adequados e não de orientação e suporte nas demandas. Já P2 mostra toda a fragilidade de não receber este aporte.

Tanto P1 quanto P2 consideram positivo o uso de jogos educativos para o desenvolvimento das aprendizagens de crianças diagnosticadas com TEA. Ambas relatam a escassez destes recursos na instituição e compreendem a necessidade de adequação de acordo com o grau de dificuldade das crianças.

Gráfico 1 - Jogos de predileção das crianças, apontados por P1 e P2



Fonte: os autores

Acerca dos jogos introduzidos para desenvolver intelectualmente, sensorialmente e motoramente as crianças, as entrevistadas, além de reconhecer o desenvolvimento cognitivo através da sua aplicabilidade, fazem uso dos jogos em suas rotinas.

Sobre os materiais pedagógicos, as entrevistadas deram dois tipos de respostas: uma afirma a precariedade das instituições acerca da criação de materiais pedagógicos para crianças com TEA, e quando isso ocorre alguns professores “põem a mão na massa” e desenvolvem seus materiais pedagógicos de acordo com a experiência da profissão.

A prática pedagógica no processo de ensino-aprendizagem de crianças com TEA passa a ser de suma relevância, pois trata-se de um processo de ensino que necessita de um tratamento diferenciado. Nesse aspecto tem-se que um dos grandes desafios dos educadores passa a ser a penetração no mundo real dos alunos.

Nesse aspecto, é encontrado questões da prática inclusiva nos jogos didáticos que possuem influência em seu desenvolvimento, sendo possível identificar diversos tipos de aprendizagens com os jogos, sejam didáticas, sejam de português e linguagens, também são encontradas e observadas questões lúdicas de matemática, assim como outros conteúdos.

Entre o ensino público e o privado não passa a ter muitas diferenças, apenas na questão dos segmentos didáticos de aplicação e de projetos políticos pedagógicos (PPP) na qual cada escola admite e contempla o que lhe é de desejo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabe-se que crianças com TEA demandam uma atenção a nível profissional e familiar, e ambas devem operar em conjunto para que a falta de um dos lados não sobrecarregue o outro e comprometa o desenvolvimento da criança. A adaptação curricular é de suma importância para a Educação Inclusiva, pois em muitas ocasiões o diagnóstico com TEA não incapacita a criança de ser minimamente ou medianamente sociável e bem disposta ao aprendizado.

Contudo, muitas instituições ainda não possuem o devido preparo e os devidos recursos e ambiente propício para o acolhimento de crianças com TEA, e ao falar de instituições a presente pesquisa refere-se às instituições próprias que se comprometeram com a Educação Inclusiva, o que chega a ser no mínimo alarmante, pois demonstra a falta de recursos ou o desleixo para com o cuidado destas crianças. Mas, ainda há profissionais que, mesmo com baixo investimento da instituição, conseguem construir soluções manualmente e de acordo com suas experiências.

Os jogos são muito importantes para o desenvolvimento sensorial, cognitivo, apreensivo, motor e intelectual da criança com TEA, pois é um contato com experiências lúdicas, aproximando aspectos cotidianos (cognitivos e sociais) da ação brincante na qual o jogo faz parte.

REFERÊNCIAS

BISPO, J; MERELLES, S. Educação inclusiva com foco em crianças autistas e os desafios docentes. *In: VI Seminário Formação de Professores e Ensino de Língua Inglesa (VI SEFELI), Anais [...]* v. 6, 2021, 2021.

BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília: 2018.

BRASIL. **Constituição Federal**. 1988.

_____. **DECRETO Nº 8.368, de 2 de dezembro de 2014**. Regulamenta a Lei nº 12.764, de 27 de dezembro de 2012, que institui a Política Nacional de Proteção dos Direitos da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista. Diário oficial da União, Brasília

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB**. 9394/1996.

_____. **Lei Nº 15487 de 27/04/2015** - Dispõe sobre a proteção e os direitos da pessoa com Transtorno de Espectro Autista no Estado de Pernambuco e dá outras providências. Diário oficial do estado de Pernambuco, PE.

_____. **12.764, de 27/12/2012** - Institui Política Nacional de Proteção dos Direitos da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista. Diário oficial da União, Brasília.

BRASIL. **Parâmetros Básicos de Infraestrutura para Instituições de Educação Infantil**. Brasília: MEC, SEB, 2006.

BURCI, T. V. L.; SANTOS, A. R. dos; COSTA, M. L. F. Inclusão com igualdade ou com equidade: primeiras reflexões. **Colloquium Humanarum**, v. 14, p. 444-450, 2017.

CARDANO, M. **Manual de pesquisa qualitativa**. A contribuição da teoria da argumentação. Tradução: Elisabeth da Rosa Conill. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2017.

CARNEIRO, R. U. C. Educação inclusiva na educação infantil. **Práxis Educacional**, Vitória da Conquista, v. 8, n. 12, p. 81-95 jan./jun. 2012.

CARVALHO-FILHO F. S. S. *et al.* Entendimento do espectro autista por pais/cuidadores – estudo descritivo. **Rev. Cient. Sena Aires**, v.2, n.7, p.105-116, 2018.

CIRÍACO, F. L. Inclusão: um direito de todos. **Revista Educação Pública**, v. 20, n. 29, 2020.

FEITOSA, F. E. da S.; VALENTE, A. A. P. Metodologias ativas: uma inovação que pode virar modismo. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 14, p. e330101422046-e330101422046, 2021.

FERREIRA, M.; TOMAS, C. A brincar, a brincar... lógicas e sentidos de futuras educadoras de infância (2014-2019). **Educação (UFSM)**, Santa Maria, v. 45, p. 104- 1-28, 2020.

FERREIRA, M. C. P. de L.; VIEGAS, K. C. da. **A teoria de Frederick Froebel e suas aproximações com a Educação Infantil na relação com a BNCC**. 15 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Pedagogia) -- Universidade Evangélica de Goiás, 2020.

FERRUZZI, G. A.; SOUZA, F. R. Educação Infantil: história, avanços e desafios. **Revista de Formação Docente**, v. 4, n. 4, 2021.

FREIRE, J. B. **O jogo: entre o riso e o choro**. 2 Ed. Editora Autores Associados, Campinas 2018.

GAIATO, M. **S.O.S autismo: guia completo para entender o Transtorno do Espectro Autista**. São Paulo: Versos, 2019.

GARCIA, R. G. Metodologias ativas e transformação digital reflexões sobre práticas disruptivas na educação. In: VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública, 2021, Brasília, DF. **Anais [...]**. p. 1-16.

GATTI, Bernadete; ANDRÉ, Marli Alfonso Dalmazo. A relevância dos métodos de pesquisa qualitativa em Educação no Brasil. In: WELLER, W.; PFAFF, N. (Org.). **Revista Contrapontos** - Eletrônica, Vol. 14 - n. 3 - set-dez 2014 511 ISSN: 1984-7114

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**/Antônio Carlos Gil. - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

KISHIMOTO, T. M. **Jogo, brinquedo, brincadeira e a educação**. São Paulo: Cortezeditora, 2017.

LA VILLE, C., DIONNE, J. A. **Construção do saber** – manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte, Editora UFMG, 1999, 340 p.

LEITE, V. L.; et al. Políticas públicas de inclusão de pessoas com transtorno do espectro autista (TEA) no Brasil. In: SEMPESq - Semana de Pesquisa da Unit - Alagoas, [S. l.], n. 8, 2020. **Anais [...]**. p. 1-2.

LEMES, C. B.; ONDERE NETO, J. Aplicações da psicoeducação no contexto da saúde. **Temas psicol.**, Ribeirão Preto, v. 25, n. 1, p. 17-28, mar. 2017.

LIMA, M. D. R. A importância do lúdico na Educação Infantil. **Revista Panorâmica Online**, Barra do Garças, v. 21, p. 184-201, 2016.

MAGALHÃES, I. A. de. **Lúdico e tecnologia nos processos de ensino- aprendizagem da Educação Infantil**. 2021. 40 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Pedagogia) -- Universidade de Brasília, Faculdade de Educação, 2021.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14ª ed. São Paulo (SP): HUCITEC, 2014.

MIRANDA, S. de. **Prática pedagógica das séries iniciais: do fascínio do jogo a alegria do aprender**. 187f. Dissertação (Mestrado em Educação) -- Universidade de Brasília, Faculdade de Educação, 2019.

MIRANDA, M. G. de. A organização escolar em ciclos e a questão da igualdade substantiva. **Revista Brasileira de Educação**, v.14, n. 40, 2009.

NEGRINE, A. Instrumentos de coleta de informações na pesquisa qualitativa. In: MOLINA NETO, V.; TRIVIÑOS, A. N. S (Orgs.). **A pesquisa qualitativa na Educação Física: alternativas metodológicas**. 3ª ed. Porto Alegre: Sulina, 2010, p. 61-99.

SILVEIRA, Denise Tolfo. CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. A pesquisa científica. In: GERHARDT e SILVEIRA (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

OLIVEIRA, V.B. (ORG). Introdução In: **O brincar e a criança do nascimento aos seis anos**. Petrópolis: Vozes, 2000.

OLIVEIRA, D. T. de.; LUDVIG, G. de. S.; SILVA, D. M. de C. **O direito à Educação Infantil no contexto da obrigatoriedade da pré-escola: um estudo de caso no município de São Francisco de Paula/RS**. In: Salão Integrado de Ensino, Pesquisa e Extensão da UERGS (SIEPEX), v. 1, n. 10, 2021.

PACHECO, M. A. L.; CAVALCANTE, P. V.; SANTIAGO, R. G. F. P. A BNCC e a importância do brincar na Educação Infantil. **Ensino em Perspectivas**, v. 2, n. 3, p. 1-11, 2021.

PIAGET, J; INHELDER, B. **A Psicologia da Criança**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.

RODRIGUES, F. A.; CARVALHO, S. S. de; MELO, A. S. A. de S. Alfabetização das Competências Socioemocionais na Educação Infantil: Habilidades para a Vida. **Revista de psicologia**, [S.l.], v. 15, n. 54, p. 150-170, fev. 2021.

SANTOS, J. C. A. et al. A importância dos jogos e brincadeiras na Educação Infantil. 2021. **Revista Imersão**, Capim Grosso, v. 2, n. 2, 2021.

SILVA, S. C. de L. da. et al. A inclusão escolar do autista por meio das metodologias ativas. **Caderno Intersaberes**, v. 9, n. 18, 2020.

SILVA, A. F.; KODAMA, H. M. Y. Jogos no Ensino da Matemática. In: II Bial da Sociedade Brasileira de Matemática, Docentes do Departamento de Matemática – IBILCE/UNESP – São José do Rio Preto, 2004. In: SOUZA, B. A. M. de. **Atividades de jogos como forma de ensino**. 31 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Matemática) – Universidade Federal de São João Del Rei, 2016.

TURATO, E. R. Métodos qualitativos e quantitativos: definições, diferenças e seus objetos de pesquisa. **Revista de Saúde pública**, v. 39, p. 507-514, 2005.

VYGOTSKY, L. S. **A formação social da mente**. 6. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

APÊNDICE – Roteiro de Entrevista Semiestruturada

- 1) O que você entende por Educação Inclusiva?
- 2) Como está sendo sua experiência com crianças diagnosticadas com TEA? Comente sobre possibilidades e dificuldades que vem enfrentando no trabalho com a criança em questão.
- 3) Qual o papel dos jogos educativos e seus impactos positivos na inclusão da construção de saberes de crianças com Transtorno do Espectro Autista na Educação Infantil?
- 4) Dos jogos aplicados para as crianças do TEA, há algum que você percebe uma maior preferência das crianças? Descreva.
- 5) A instituição disponibiliza materiais pedagógicos para o trabalho dessas crianças? Se sim, fale sobre ele.
- 6) Foi realizada alguma adaptação curricular para o atendimento a crianças com TEA? Qual ou quais e por quem?

PATRIARCADO NAS ORGANIZAÇÕES: DISCRIMINAÇÃO DE GÊNERO, LIDERANÇA E EMPODERAMENTO FEMININO

<https://dx.doi.org/10.48097/2674-8673.2023n9p09>

Arandi Maciel Campelo¹
Eronildo Ferreira do Carmo²
Andresa Danielle dos Santos Pereira³

RESUMO

Este artigo aborda o patriarcado nas organizações, a discriminação de gênero, a liderança feminina e o empoderamento feminino, possuindo o objetivo de ressaltar como o patriarcado está relacionado com as adversidades de gênero nas organizações e como sua influência afeta diretamente as mulheres com a não valorização e reconhecimento de suas habilidades para o novo modelo de gestão. Ramos e Carmo (2021), Zenger e Folkman (2020) foram os principais teóricos que balizaram este artigo, construído por meio de pesquisa bibliográfica e de campo, com a coleta de dados, a partir de um questionário fechado que possuiu como campo investigativo as líderes femininas de lojas do segmento de moda feminina no Shopping Recife, localizado em Recife, em 2022. Ao identificar os desafios que mulheres enfrentam com a discriminação de gênero nas organizações, pôde-se demonstrar sua referência com o patriarcado, além de reforçar a importância das mulheres em cargos de liderança, destacando a potência da liderança feminina para a evolução das organizações, promovendo a inserção de práticas de empoderamento feminino para a valorização das mulheres nas organizações e desconstrução da cultura patriarcal.

Palavras-chave: Liderança feminina. Empoderamento feminino. Discriminação de gênero. Patriarcado.

Data de submissão: 21/03/2023

Data de aprovação: 15/05/2023

ABSTRACT

This article addresses patriarchy in organizations, gender discrimination, female leadership and female empowerment, with the aim of highlighting how patriarchy is related to gender adversities in organizations and how its influence directly affects women with the non-appreciation and recognition of their skills for the new management model. Ramos and Carmo (2021), Zenger and Folkman (2020) were the main theorists who guided this article, built through bibliographic and field research, with data collection, from a closed questionnaire that had as an investigative field the female leaders of stores in the women's fashion segment at Shopping Recife, located in Recife, in 2022. By identifying the challenges

¹ **Orientador: Doutor em Educação** - Universidade Federal de Pernambuco; **Administrador** – Universidade de Pernambuco – FCAP/UPE; **Mestre em Planificación y Gestion Organizacional** – Universidad Autonoma de Madrid / Espanha; **Mestre em Dirección y Organización de Hospitales y Servicios de Salud** - Universidad Politécnica de Valencia / Espanha. **Professor e Diretor Acadêmico** da Faculdade Metropolitana da Grande Recife. **E-mail:** arandimcampelo@gmail.com

² Professor coorientador da Faculdade Metropolitana da Grande Recife.
E-mail: proferon100@gmail.com

³ Estudante do curso de Administração, da Faculdade Metropolitana da Grande Recife.
E-mail: andresadane@hotmail.com

that women face with gender discrimination in organizations, it was possible to demonstrate their reference to patriarchy, in addition to reinforcing the importance of women in leadership positions, highlighting the power of female leadership for the evolution of organizations, promoting the insertion of female empowerment practices for the appreciation of women in organizations and the deconstruction of patriarchal culture.

Keywords: Female leadership. Female empowerment. Gender discrimination. Patriarchy.

INTRODUÇÃO

Este artigo aborda o tema do patriarcado nas organizações, a discriminação de gênero, a liderança e o empoderamento feminino. A pesquisa que subsidiou a construção do artigo foi realizada por líderes femininas de lojas do segmento de moda feminina no Shopping Recife, localizado em Recife.

Este trabalho tem o objetivo de pesquisar sobre como o patriarcado está relacionado com as adversidades de gênero nas organizações e como sua influência afeta diretamente as mulheres com a não valorização e reconhecimento de suas habilidades para o novo modelo de gestão. Nesse sentido, justifica-se a escolha do tema e sua realização, pois ele, além de apresentar lacunas que instigam pesquisadores, visa demonstrar a importância na conscientização sobre o patriarcado e a sua influência na discriminação de gênero nas organizações, para que estas busquem o entendimento sobre gênero, diversidades e minorias, e pratiquem o empoderamento feminino, valorizando a potência da liderança feminina na evolução das organizações.

Ao serem inseridas no mercado de trabalho, mulheres buscam formas de crescimento profissional e seus empenhos para conseguir o cargo esperado são de muita entrega pessoal e profissional. Porém, apesar de muita dedicação, as mulheres ainda têm dificuldades em alcançar a ascensão para cargos de liderança.

Nesse contexto, este referencial aborda a existência do patriarcado nas organizações e como sua cultura influencia na discriminação e desigualdade de gênero, principalmente nos cargos de liderança, bem como possíveis boas práticas a serem inseridas.

DISCRIMINAÇÃO DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES

Para entender melhor os aspectos do século XXI que envolvem a participação das mulheres no mercado de trabalho, é importante entender o contexto histórico das empresas que iniciaram a quebra de alguns paradigmas antes impostos pela sociedade da época, passando a incluir as mulheres no mercado, mesmo que de maneira desigual em relação ao gênero masculino. Um dos motivos que influenciou bastante a inserção feminina no mercado

de trabalho foi a industrialização, que com a mecanização acelerou as produções e diminuiu o esforço físico, havendo grande redução de salários e, a partir disso, mulheres foram inseridas com remuneração inferior aos homens, mesmo executando atividades semelhantes. Embora tenha sido um importante passo para a independência feminina, tal fato acarretou na discriminação de gênero no ambiente de trabalho. (RAMOS; CARMO, 2021).

As leis pioneiras que determinaram a obrigatoriedade da presença feminina em cargos de supervisão de empresas foram lançadas por Israel no ano de 1993 e, posteriormente, países da Europa como Suíça, Irlanda, Dinamarca, Finlândia e Islândia seguiram o mesmo modelo. No contexto brasileiro, de acordo com Silva Júnior e Martins (2017), não há uma lei regulamentar atual que estabeleça cotas para as mulheres dentro desses cargos nas organizações, existindo apenas um Projeto de Lei nº 112/2010 em trâmite, o qual propõe que na composição de cargos de supervisão, haja percentual mínimo de 40% de participação das mulheres até o ano de 2022, objetivando corrigir dificuldades do progresso feminino em cargos executivos gerados por anos de discriminação de gênero. A tabela 1 exibe um *ranking* de países por desigualdade de gênero em 2020. Porém, ainda existe uma grande desigualdade entre gêneros, estando a Islândia em 1º lugar no *ranking*, seguida da Finlândia e Noruega.

Tabela 1 - *Ranking* de desigualdade de gênero nos países no ano de 2020

Ranking	País	% Percorrida
1	Islândia	89,2
2	Finlândia	86,1
3	Noruega	84,9
4	Nova Zelândia	84
5	Suécia	82,3
6	Namíbia	80,9
7	Ruanda	80,5
8	Lituânia	80,4
9	Irlanda	80
10	Suíça	79,8
93	Brasil	69,4

Fonte: Pinto (2021).

As organizações sempre foram cenários de vários tipos de desigualdades, sendo a mais frequente as relacionadas ao gênero, dado que é reflexo de todo um passado marcado pelo patriarcalismo. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) apontam que em 2019 a remuneração de mulheres teve um rendimento um pouco maior, aproximadamente 77% em relação aos homens. Esta diferença acontece inclusive nos salários entre homens e mulheres que possuem o mesmo cargo e a mesma formação acadêmica, com 25% a menos, para as mulheres. Com o crescimento do grau de instrução, maior é a diferença da remuneração entre eles. Tal desproporção foi ainda maior em cargos de nível estratégico,

como CEO e grupos intelectuais com maiores rendimentos: maior o rendimento, maior a desproporção - remuneradas entre 61,9% e 63,6%, em relação aos homens. (IBGE, 2021).

Um conjunto de competências e habilidades profissionais podem ser requisitos para designar a remuneração de empregados, de acordo com as características de seus atributos. Tais atributos podem ser: maior experiência profissional, mais tempo de trabalho na área, maior tempo de estudo, educação individual, mais treinamentos e aperfeiçoamentos. No entanto, há divergências em relação ao assunto na sociedade, separando a população por características individuais, como raça, crença, gênero, nacionalidade e localização geográfica. (MATTEI; BAÇO, 2017). Diante disso, quando homens e mulheres com competências, habilidades e atributos semelhantes recebem pagamentos desiguais, logo, há ocorrência de discriminação salarial, tendo como único argumento o gênero sexual.

Em várias culturas, foi construído ao longo dos anos o conceito de existir a inferioridade das mulheres em relação aos homens, trazendo o fato, por exemplo, de a mulher ser taxada como sexo frágil, algo que é bastante explorado em estudos que buscam compreender estas relações de gênero, desenvolvendo conceitos que possam nortear os pesquisadores e avançar a compreensão do que seria a construção de gênero na sociedade. Desta forma, os autores Correia, Santos e Correia (2017) enfatizam a importância de pesquisas sobre a reflexão do contexto corporativo de gênero, constatando fatores e características culturais.

LIDERANÇA FEMININA

Diante de todos os processos enfrentados pelas mulheres, objetivando conseguir mostrar seu valor, inserção e reconhecimento nos ambientes econômicos, corporativos e políticos no decorrer da história, a liderança feminina ainda enfrenta resistência por alguns segmentos da sociedade, visto que o gênero masculino foi predominante e isto trouxe alguns impactos na sociedade, pois projetou o homem como o líder da família, a figura do ser mais forte e o provedor do sustento mediante o trabalho externo, ao passo que mulheres eram reconhecidas meramente pelas suas atividades domésticas e familiares de esposa e mãe, impossibilitando-a de ser inserida no mercado de trabalho e estar em posição de gestora.

Diante disso, foi apontado pelas autoras Ramos e Carmo (2021), que em grande parte dos casos, quando uma organização não possui lideranças femininas ocorre o preconceito que, na verdade, levanta algumas irrelevâncias sobre como será prejudicial a empresa colocar uma mulher nesses cargos por suas possíveis atividades como a maternidade, gestação, flexibilidade e resistência, dependendo do trabalho exercido.

A liderança abarca a habilidade de definir a realidade para os outros, auxiliando na dinâmica dos grupos bem como na sua forma de percepção em relação às inovações e mudanças. Apesar de muitas mulheres ainda tomarem para si atitudes vistas como masculinas na tentativa de mostrar que também são capazes, há algumas organizações que contratam mulheres principalmente por suas características distintas das dos homens: o cuidado, a intuição, a escuta ativa, para que estas capacidades sejam integradas à liderança, visto que o público feminino na liderança prefere priorizar o ganho de todos os participantes da equipe e não apenas o seu ganho individual, por exemplo, a promoção da motivação dos demais colaboradores da empresa, assim como a valorização do trabalho de todos envolvidos na equipe, atenção a diferenças individuais e o poder compartilhado. (GOMES, 2005).

Organizações que deram oportunidades para as mulheres em cargos de liderança, apontam potencialização positiva em seus resultados financeiros e de produtividade, assim como viabilizam o engajamento entre seus colaboradores e fomentam o comportamento de liderança nas mulheres.

De acordo com as autoras Ruiz-Jiménez, Fuentes-Fuentes e Ruiz-Arroyo (2016), geralmente as organizações que possuem uma maior diversidade entre seus cargos que envolvem liderança, conseguem manter melhores desempenhos, principalmente em inovação. Quando uma organização abre portas para a diversidade entre os seus membros, acontece entre perspectivas de diferentes gêneros a evolução. A diversidade, principalmente de gênero, precisa ser valorizada e reconhecida nas organizações, pois a inovação demanda diversidade. Portanto, é fundamental que as organizações possuam medidas inclusivas que possam valorizar as qualidades e peculiaridades entre as líderes.

Quando comparada à liderança masculina, a liderança feminina possui alguns aspectos fortes que as destacam nas organizações por serem naturalmente mais resistentes, além de serem mais capazes de lidar com a pressão de forma mais positiva e possuírem capacidade de comunicação mais apurada, aspectos estes indispensáveis para um cargo de liderança numa organização, uma vez que o líder precisa ser alguém bastante versátil para resolver as mais variadas situações com êxito.

Isso foi visto por Zenger e Folkman (2020) ao avaliarem homens e mulheres em 19 competências que compreendem ser de eficácia geral da liderança, e constataram que as mulheres tiveram os melhores resultados em 13 competências. Ressaltam, ainda, que elas estavam quase sempre resolvendo questões que já estavam com problemas antes de serem entregues a elas. Eram delegadas tarefas muito difíceis, sendo as chances de fracasso

altíssimas. Ficou constatado, então, que as mulheres são mais qualificadas para liderar numa crise.

O reconhecimento apropriado da liderança feminina nas organizações ainda é algo que está em construção, visto que existem preconceitos sobre ter mulheres em cargos de chefia, principalmente numa sociedade androcêntrica, em que a autoridade masculina é evidenciada, estimulada e oportunizada por padrões que há séculos vêm sendo aceitos e revalidados.

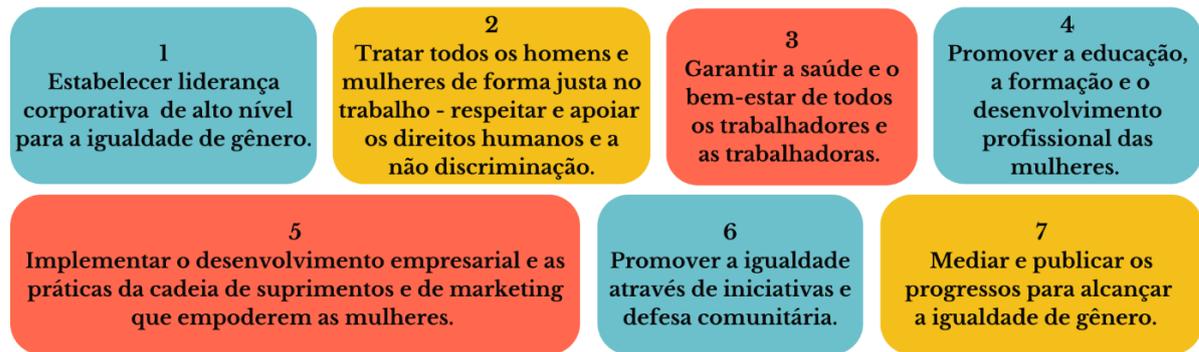
Embora tenha tido uma grande evolução das pessoas e organizações em relação à liderança feminina, mesmo com a legislação trabalhista atual, é alto o número de mulheres que sofrem discriminação no mercado, principalmente em cargos que historicamente foram sempre ocupados por homens, bem como por cargos que são tipicamente ocupados por mulheres e, até mesmo, discriminação por dificuldade de conciliação da vida profissional com a vida familiar por parte das mulheres.

Em vista disso, Temóteo (2013) ressalta que estes tipos de discriminação são resultados do machismo, legado de uma sociedade marcada pelo patriarcalismo, sendo o principal fator que interfere no empoderamento do público feminino nas organizações.

EMPODERAMENTO FEMININO NA DESCONSTRUÇÃO DA CULTURA PATRIARCAL

O empoderamento feminino, também conhecido como “empoderamento das mulheres”, pode ser entendido como a ação das mulheres se posicionarem em todos os campos sociais, políticos e econômicos, assegurando que possam estar inteiradas sobre a luta pelos seus direitos, como por exemplo, a equidade dos gêneros e o desenvolvimento sustentável. (ONU MULHERES; PACTO GLOBAL, 2017). Nessa perspectiva, o Pacto Global das Nações Unidas (UNGC) e a ONU Mulheres, elaboraram os princípios de empoderamento das mulheres (Figura 1) baseados em práticas empresariais reais, que auxiliam as empresas a adaptarem políticas e práticas para a concretização do empoderamento das mulheres na organização, no mercado e nas comunidades.

Figura 1 - Os princípios de empoderamento das mulheres



Fonte: ONU Mulheres e Pacto Global (2017).

Movimentos femininos e a participação das grandes representantes femininas, em várias épocas, trouxeram muitos avanços globais e o empoderamento feminino. As organizações foram tornando, ao longo dos anos, a presença das mulheres apreciável no mercado de trabalho, principalmente em grandes empresas. Isto contribuiu fortemente para o aumento da inserção da mulher no mercado de trabalho, a aprovação de seus direitos em terem, de forma justa e igualitária, melhores condições de trabalho, direitos a salário-mínimo e benefícios, bem como sua participação em cargos de liderança. (KANAN, 2010). Logo, é através de movimentos femininos alinhados com atitudes para empoderar as mulheres que se pode alcançar interesses em prol das melhorias e reconhecimento feminino na sociedade e organizações.

Aderir às mudanças organizacionais é desafiante, porém transformador. Melo (2002) menciona que no processo de mudança nas organizações, sejam elas no âmbito público ou privado, a criação de valores é inserida na organização por intermédio da liderança. São suas atitudes que definem o resultado e reconhecem possíveis potenciais.

Em vista disso, é importante que haja um entendimento, por parte da liderança, das questões acerca de gênero, diversidades e minorias dentro das organizações, para que possam refletir sobre seus padrões de trabalho, se reciclarem para que possam atrair e preservar colaboradores comprometidos, engajados e felizes, fato esse que contribui para a produtividade das empresas, fator tão almejado por todas as organizações.

Não basta apenas que as mulheres alcancem sua plenitude e a realização de seus objetivos, elas almejam algo maior, a mudança da cultura e, nesse sentido, Murdock (2022) afirma que as mulheres do novo milênio reconhecem a sua força, conquistando seus espaços, exigindo respeito, valorização, autonomia, justiça e igualdade de direitos e oportunidades. A autora também ressalta que o trabalho feito pelas mulheres é reconhecido através da sua

vitalidade e a abrangência com que aborda os diversos aspectos femininos, sendo que o principal empoderamento feminino acontece dentro de si mesmas. Quando mulheres assumem a própria voz e honram a sua identidade, tais atitudes refletem e contagiam outras mulheres, mostrando que tudo é possível para elas também.

Na nova geração, as mulheres têm reconhecido o seu poder feminino e a importância de seu papel na sociedade e organizações. Tal fato está associado com honrar seus valores pessoais, visto que, para elas, existe um fator tão importante quanto a ascensão na carreira profissional: a conciliação dela com a vida pessoal.

Diante disso, é importante que sejam criados programas voltados ao empoderamento feminino, com estratégias que promovam aos seus empregados uma conciliação entre vida familiar e vida profissional, para que cada vez mais mulheres possam se capacitar e, conseqüentemente, assumir mais cargos de liderança nas organizações. (HEWLETT; RASHID, 2011). No novo modelo de gestão, para que organizações sejam sustentáveis e produtivas precisam equilibrar as suas perspectivas com as necessidades de seus empregados, que através da motivação de ambos os interesses possam tornar um ambiente de trabalho agradável.

METODOLOGIA

O objeto de estudo deste documento é composto pelo patriarcado nas organizações, a discriminação de gênero, a liderança feminina e o empoderamento feminino.

O objetivo é ressaltar como o patriarcado está relacionado com as adversidades de gênero nas organizações e como sua influência afeta diretamente as mulheres com a não valorização e o reconhecimento de suas habilidades para o novo modelo de gestão.

A proposta consiste em:

- a) Identificar desafios que as mulheres enfrentam com a discriminação de gênero nas organizações, demonstrando sua referência com o patriarcado;
- b) Reforçar a importância das mulheres em cargos de liderança, destacando a potência da liderança feminina para a evolução das organizações;
- c) Propor a inserção de práticas de empoderamento feminino para a valorização das mulheres nas organizações e desconstrução da cultura patriarcal.

A pesquisa de campo foi realizada em lojas do segmento de moda feminina no Shopping Recife, localizado em Recife. O universo da pesquisa foi composto por líderes femininas de lojas do segmento de moda feminina no Shopping Recife, tendo como amostra

40% do total de líderes feminina. A pesquisa teve um universo de 45 líderes com amostra de 18 participantes.

O desenvolvimento da pesquisa teve os seguintes parâmetros:

- a) Quanto à forma: Bibliográfica e de Campo;
- b) Quanto à finalidade: Aplicada;
- c) Quanto ao método de análise: Propositiva;
- d) Quanto à abordagem: Qualitativa.

Na pesquisa de campo foi utilizado um questionário fechado, constante no apêndice deste artigo.

DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA DE CAMPO

01. A industrialização gerou menos esforço físico nas operações. Isso influenciou a inserção da mulher no trabalho em atividades exercidas por homens, porém, com salário inferior. Diante disso, o que esse fato promoveu no ambiente de trabalho?

- a) Igualdade de direitos. b) A discriminação de gênero. c) Valorização da mulher.

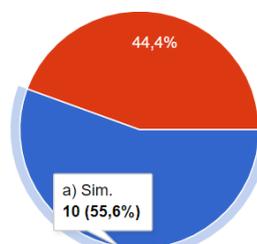


As respostas foram 100% condizentes com o conceito de Ramos e Carmo (2021) de que a industrialização influenciou a inserção das mulheres no mercado, porém, a sua remuneração inferior à dos homens, mesmo em atividades semelhantes, promoveu a discriminação de gênero no ambiente de trabalho.

02. Na sua opinião, a existência de uma lei para que na composição de cargos de supervisão haja um percentual mínimo de 40% da participação das mulheres ajudaria a corrigir dificuldades do progresso feminino em cargos executivos?

- a) Sim. b) Não.

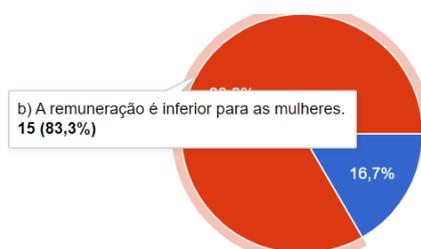
As respostas, com 55,6% de concordância, correspondem à citação de Silva Júnior e Martins (2017), que ressaltam o Projeto de Lei nº 112/2010 ainda em trâmite, propondo que na composição de cargos de supervisão haja percentual mínimo de 40% de participação das mulheres até o ano de 2022, objetivando corrigir dificuldades do progresso feminino em cargos executivos.



03. Na sua visão, em cargos de nível estratégico com maiores rendimentos, a remuneração entre homens e mulheres é desproporcional?

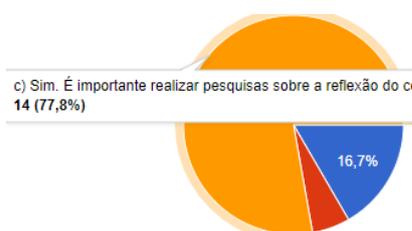
- a) Não existe diferença salarial entre homens e mulheres.
- b) A remuneração é inferior para as mulheres.
- c) A remuneração é inferior para os homens.

O destaque, com 83% de respostas, é compatível com o apontamento feito pelo IBGE (2021), ao identificar a desproporção na remuneração de mulheres em cargos de nível estratégico com maiores rendimentos, em que maior o rendimento, maior a desproporção, sendo remuneradas entre 61,9% e 63,6%, em relação aos homens.



04. Em várias culturas foi construído o conceito de existir a inferioridade das mulheres em relação aos homens. Diante disso, é importante realizar pesquisas sobre a reflexão do contexto corporativo de gênero que constatem fatores e características culturais?

- a) Esse tipo de estudo não contribui para a igualdade de gênero.
- b) Não. Pois não há desigualdades de gênero nas organizações.
- c) Sim. É importante realizar pesquisas sobre a reflexão do contexto corporativo de gênero.

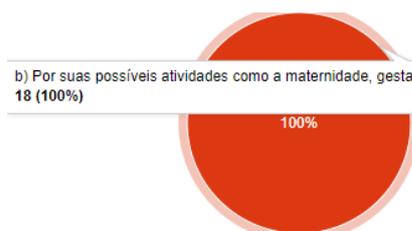


Os 77,8% de concordância estão de acordo com o que foi citado por Correia, Santos e Correia (2017) ao enfatizarem a importância de pesquisas sobre a reflexão do contexto corporativo de gênero, que constatem os fatores e características culturais.

5. Algumas organizações limitam-se em colocar mulheres em cargos de liderança por uma ideia de que será prejudicial para a empresa. Na sua opinião, qual é o preconceito, por parte das empresas, de que seria prejudicial ter mulheres em cargos de liderança?

- a) Por falta de habilidades para o cargo de liderança.
- b) Por suas possíveis atividades como a maternidade, gestação, flexibilidade e resistência perante as dificuldades, dependendo do trabalho exercido.
- c) Não existe tal preconceito.

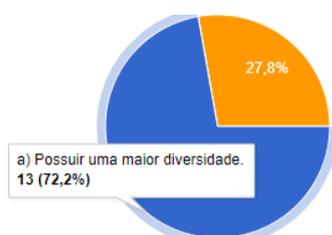
O resultado unânime em destaque é compatível com o que Ramos e Carmo (2021) identificaram. Em grande parte dos casos, quando uma organização não possui lideranças



femininas, existe o preconceito de que será prejudicial para a empresa colocar mulheres nesse tipo de cargo, pelas suas possíveis atividades como a maternidade, gestação, flexibilidade e resistência perante as dificuldades, dependendo do trabalho exercido.

05. Em cargos de liderança, qual fator você acredita ser ideal para as organizações conseguirem manter melhores desempenhos, principalmente em inovação?

- a) Possuir uma maior diversidade. b) Estimular a competitividade. c) Possuir experiência.

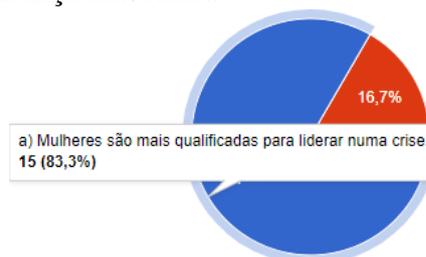


72% das respostas destacadas estão de acordo com a interpretação de Ruiz-Jiménez, Fuentes-Fuentes e Ruiz-Arroyo (2016) ao enfatizarem que, geralmente, organizações que possuem uma maior diversidade entre seus cargos de liderança conseguem manter melhores desempenhos, principalmente em inovação.

06. As líderes femininas estão, quase sempre, resolvendo questões que já estavam com problemas antes de serem entregues a elas, mesmo quando lhe eram delegadas tarefas muito difíceis, sendo altas as chances de fracasso. Diante disso, você considera que:

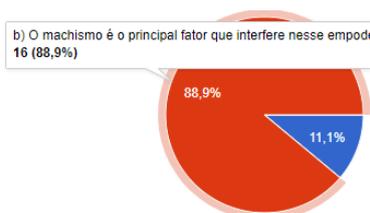
- a) Mulheres são mais qualificadas para liderar numa crise.
b) A liderança feminina não se destaca em comparação a liderança masculina.
c) Líderes femininas não são capazes de lidar com crises.

O gráfico em destaque aponta que 83% das respostas estão de acordo com a citação de Zenger e Folkman (2020), ao constatarem que mulheres são mais qualificadas para liderar numa crise, após identificarem que estavam, quase sempre, resolvendo problemas com altas chances de fracasso antes de receberem, e quando tiveram os melhores resultados, em relação aos homens, em 13 das 19 competências que compreendem ser de eficácia geral da liderança.



07. Embora tenha tido uma grande evolução das pessoas e organizações em relação à liderança feminina, qual o fator para ainda sofrerem com vários tipos de discriminação?

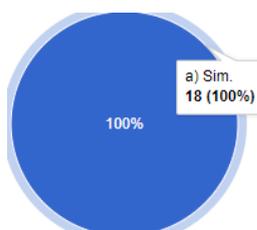
- a) Não há discriminação em relação as mulheres.
b) O machismo é o principal fator que interfere nesse empoderamento feminino.
c) Há mais necessidades de líderes homens.



89% de respostas estão de acordo com o elucidado por Temóteo (2013) ao ressaltar que os vários tipos de discriminação que mulheres sofrem são resultados do machismo, legado de uma sociedade marcada pelo patriarcalismo, sendo o principal fator que interfere no empoderamento do público feminino nas organizações.

08. Para você, as empresas realizarem práticas com o objetivo de empoderar as mulheres as ajudariam a se posicionar em todos os campos sociais, políticos e econômicos?

a) Sim. b) Não.



O “sim” está coerente com a abordagem da ONU Mulheres e Pacto Global (2017), ao criarem princípios de empoderamento das mulheres para auxiliar as empresas a adaptarem políticas e práticas de concretização deste empoderamento, entendido como o posicionamento das mulheres em todos os campos sociais, políticos e econômicos.

09. Ao longo dos anos a presença das mulheres no mercado de trabalho foi se tornando apreciável, principalmente em grandes empresas. Para você, o que contribuiu fortemente para o aumento da inserção da mulher no mercado de trabalho?

- a) Movimentos femininos e a participação das grandes representantes femininas.
- b) Mais oportunidades de emprego em áreas de moda feminina.
- c) Foi proposto por lei às organizações terem um quadro mínimo de mulheres.



66% das respostas estão em concordância com a interpretação de Kanan (2010) ao enfatizar que movimentos femininos e a participação das grandes representantes femininas, em várias épocas, tornou ao longo dos anos a presença das mulheres apreciável no mercado de trabalho, principalmente em grandes empresas, assim como contribuiu fortemente para o aumento da inserção da mulher no mercado de trabalho.

10. A criação de valores é inserida na organização por intermédio da liderança, suas atitudes definem o resultado e reconhecem possíveis potenciais. Diante disso, o que deve ser feito nas organizações para qualificar o empoderamento feminino?

- a) É importante que haja um entendimento, por parte da liderança, das questões acerca de gênero, diversidade e minorias.
- b) Impulsionar as mulheres a entregarem as metas, pois assim serão visadas na organização.
- c) Dar tarefas que mulheres possam concluir.

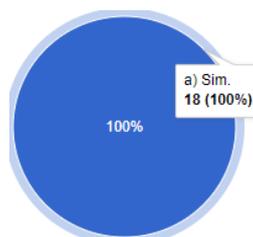
89% das respostas são equivalentes com a menção de Melo (2002), ao afirmar que a criação de valores é inserida por



meio da liderança, portanto, é importante que possuam entendimento das questões acerca de gênero, diversidade e minorias dentro das organizações.

11. Para você, as empresas promoverem uma conciliação entre vida familiar e vida profissional, para que cada vez mais mulheres possam se capacitar e, conseqüentemente, assumir mais cargos de liderança nas organizações, é um ato de empoderamento feminino nas organizações?

a) Sim. b) Não.



De acordo com o gráfico, as respostas foram unânimes. Isso aponta que é coerente com o que foi citado por Hewlett e Rashid (2011) ao enfatizarem a importância de programas voltados ao empoderamento feminino, com estratégias que promovam aos seus empregados uma conciliação entre vida familiar e vida profissional, para que cada vez mais mulheres possam se capacitar e, conseqüentemente, assumir mais cargos de liderança nas organizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Assim, por meio da pesquisa de campo aplicada com líderes femininas de lojas do segmento de moda feminina no Shopping Recife, localizado em Recife, em 2022, com a utilização de um questionário fechado, pôde-se analisar o patriarcado nas organizações, a discriminação de gênero, a liderança feminina e o seu empoderamento.

Diante das perspectivas, é possível afirmar que os objetivos propostos na metodologia foram plenamente alcançados, por ter sido possível ressaltar como o patriarcado está relacionado com as adversidades de gênero nas organizações e como sua influência afeta diretamente as mulheres com a não valorização e reconhecimento de suas habilidades para o novo modelo de gestão, identificando os desafios que mulheres enfrentam com a discriminação de gênero nas organizações, e sua referência com o patriarcado. Vale destacar a potência da liderança feminina, promovendo a inserção de práticas de empoderamento feminino para a valorização das mulheres e a evolução das organizações, desconstruindo a cultura patriarcal.

Nesse sentido, espera-se ter contribuído nas discussões a respeito da percepção das organizações sobre o quanto as atribuições das mulheres são essenciais para a sobrevivência e adaptação às mudanças do mercado, já que com a liderança feminina os colaboradores tendem a ser mais envolvidos com os propósitos da empresa, já que elas compartilham seus

aprendizados e estimulam a criatividade e iniciativa em seus colaboradores, o que acarreta no aprimoramento das organizações.

Em relação às novas propostas, é sugerido às mulheres dessa geração, e gerações futuras, a adoção da abordagem holística e intuitiva que conecte seus clientes internos e externos, pois esse é o modelo de gestão saudável e sustentável, aquele que acolhe o feminino e todas as suas vertentes.

REFERÊNCIAS

CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro; SANTOS, Susana Isabel da Silva; CORREIA, Maria do Céu Alves Ribeiro Figueiredo. Percepções sobre cibersegurança e privacidade em Portugal: evidências estatísticas de igualdade e desigualdade homem-mulher. **Revista Latino-Americana de Geografia e Gênero**, v. 8, n.1, p. 35-50, 2017. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/rlagg/article/view/8062>. Acesso em: 20 nov. 2022.

GOMES, Almiralva Ferraz. O outro no trabalho: mulher e gestão. **Revista de Gestão da USP**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 1-9, 2005. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36522/39243>. Acesso em: 20 nov. 2022.

HEWLETT, Sylvia Ann; RASHID, Ripa. **Winning the war for talent in emerging markets: why women are the solution**. Boston: Harvard Business Review Press, 2011.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatística de gênero**: indicadores sociais das mulheres no Brasil. IBGE, 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html?=&t=publicacoes>. Acesso em: 20 nov. 2022.

KANAN, Lilia Aparecida. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Organizações & Sociedade**, v. 17, n. 53, p. 243-257, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/Nm5NNr77WbKLT7JQhS8jZWS/?lang=pt>. Acesso em: 20 nov. 2022.

MATTEI, Taíse Fátima; BAÇO, Fernanda Mendes Bezerra. Análise da existência de discriminação salarial entre homens e mulheres na indústria de transformação do estado de Santa Catarina. **Revista Economia & Gestão**, v. 16, n. 45, p. 103-125, 2017. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2016v16n45p103>. Acesso em: 20 nov. 2022.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. **A gerência feminina em empresas do setor industrial mineiro: inserção, vivência e desafios**. 2002. 196 f. Relatório de Pesquisa - Núcleo de Relações de Trabalho e Tecnologias de Gestão, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

MURDOCK, Maureen. **A jornada da heroína: A busca da mulher para se reconectar com o feminino**. Rio de Janeiro: Sextante, 2022.

ONU MULHERES; PACTO GLOBAL. **Princípios de empoderamento das mulheres**. Rede Brasil, 2017. Disponível em: https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha_UNU_Mulheres_Nov2017_digital.pdf. Acesso em: 20 nov. 2022.

PINTO, Ana Estela de Souza. **Brasil despenca em *ranking* global de igualdade entre gêneros**. Folha de São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/03/brasil-despenca-em-ranking-global-de-igualdade-entre-generos.shtml>. Acesso em: 20 nov. 2022.

RAMOS, Ana Laura; CARMO, Leticia Almeida do. **Desigualdade nas organizações: inclusão das mulheres no mercado de trabalho**. 2008. 43 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Recursos Humanos), Etec Profa. Anna de Oliveira Ferraz, Araraquara, 2021.

RUIZ-JIMÉNEZ, Jenny María; FUENTES-FUENTES, María del Mar; RUIZ-ARROYO, Matilde. Knowledge Combination Capability and Innovation: The Effects of Gender Diversity on Top Management Teams in Technology-Based Firms. **Journal of Business Ethics**, v. 135, n. 3, p. 503–515, 2016. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2462-7>. Acesso em: 20 nov. 2022.

SHOPPING RECIFE. **Conheça nossa história: Pioneirismo define a história do Shopping Recife**. 2022. Disponível em: <https://www.shoppingrecife.com.br/o-shopping>. Acesso em: 20 nov. 2022.

SILVA JÚNIOR, Claudio Pilar da; MARTINS, Orleans Silva. Mulheres no conselho afetam o desempenho financeiro? Uma análise da representação feminina nas empresas listadas na BM&FBovespa. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v.12, n.1, p.62-76, 2017. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/scg/article/view/13398>. Acesso em: 20 nov. 2022.

TEMÓTEO, Antonio. **Machismo e preconceito atrapalham mulheres dentro de empresas, diz pesquisa**. Correio Brasiliense, 2013. Disponível em: https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2013/10/07/internas_economia,392132/machismo-e-preconceito-atrapalham-mulheres-dentro-de-empresas-diz-pesquisa.shtml. Acesso em: 20 nov. 2022.

ZENGER, Jack; FOLKMAN, Joseph. **Research: Women Are Better Leaders During a Crisis**. Harvard Business Review, 2020.

APÊNDICE – Questionário utilizado na pesquisa de campo

Este questionário tem por finalidade ressaltar como o patriarcado está relacionado com as adversidades de gênero nas organizações e como sua influência afeta diretamente as mulheres com a não valorização e reconhecimento de suas habilidades para o novo modelo de gestão.

01. A industrialização gerou menos esforço físico nas operações. Isso influenciou a inserção da mulher no trabalho em atividades exercidas por homens, porém, com salário inferior. Diante disso, o que esse fato promoveu no ambiente de trabalho?

a) Igualdade de direitos. b) A discriminação de gênero. c) Valorização da mulher.

02. Na sua opinião, a existência de uma lei para que na composição de cargos de supervisão haja um percentual mínimo de 40% participação das mulheres ajudaria a corrigir dificuldades do progresso feminino em cargos executivos?

a) Sim. b) Não.

03. Na sua visão, em cargos de nível estratégico com maiores rendimentos, a remuneração entre homens e mulheres é desproporcional?

a) Não existe diferença salarial entre homens e mulheres.

b) A remuneração é inferior para as mulheres.

c) A remuneração é inferior para os homens.

04. Em várias culturas foi construído o conceito de existir a inferioridade das mulheres em relação aos homens. Diante disso, é importante realizar pesquisas sobre a reflexão do contexto corporativo de gênero que constatem fatores e características culturais?

a) Esse tipo de estudo não contribui para a igualdade de gênero.

b) Não. Pois não há desigualdades de gênero nas organizações.

c) Sim. É importante realizar pesquisas sobre a reflexão do contexto corporativo de gênero.

05. Algumas organizações limitam-se em colocar mulheres em cargos de liderança por uma ideia de que será prejudicial para a empresa. Na sua opinião, qual é o preconceito, por parte das empresas, de que seria prejudicial ter mulheres em cargos de liderança?

a) Por falta de habilidades para o cargo de liderança.

b) Por suas possíveis atividades como a maternidade, gestação, flexibilidade e resistência perante as dificuldades dependendo do trabalho exercido.

c) Não existe tal preconceito.

06. Em cargos de liderança, qual fator você acredita ser ideal para as organizações conseguirem manter melhores desempenhos, principalmente em inovação?

a) Possuir uma maior diversidade. b) Estimular a competitividade. c) Possuir experiência.

07. As líderes femininas estão, quase sempre, resolvendo questões que já estavam com problemas antes de serem entregues a elas, mesmo quando lhe eram delegadas tarefas muito difíceis, sendo altas as chances de fracasso. Diante disso, você considera que:

a) Mulheres são mais qualificadas para liderar numa crise.

b) A liderança feminina não se destaca em comparação a liderança masculina.

c) Líderes femininas não são capazes de lidar com crises.

08. Embora tenha tido uma grande evolução das pessoas e organizações em relação à liderança feminina, qual o fator para ainda sofrerem com vários tipos de discriminação?

a) Não há discriminação em relação as mulheres.

b) O machismo é o principal fator que interfere nesse empoderamento feminino.

c) Há mais necessidades de atribuições masculinas.

09. Para você, as empresas realizarem práticas com o objetivo de empoderar as mulheres, ajudariam mais mulheres a se posicionarem em todos os campos sociais, políticos e econômicos?

a) Sim. b) Não.

10. Ao longo dos anos a presença das mulheres no mercado de trabalho foi se tornando apreciável, principalmente em grandes empresas. Para você, o que contribuiu fortemente para o aumento da inserção da mulher no mercado de trabalho?

a) Movimentos femininos e a participação das grandes representantes femininas.

b) Mais oportunidades de emprego em áreas de moda feminina.

c) Foi proposto por lei às organizações terem um quadro mínimo de mulheres.

11. A criação de valores é inserida na organização por intermédio da liderança, suas atitudes definem o resultado e reconhecem possíveis potenciais. Diante disso, o que deve ser feito nas organizações para qualificar o empoderamento feminino?

a) É importante que haja um entendimento, por parte da liderança, das questões acerca de gênero, diversidade e minorias.

b) Impulsionar as mulheres a entregarem as metas, pois assim serão visadas na organização.

c) Dar tarefas que mulheres possam concluir.

12. Para você, as empresas promoverem uma conciliação entre vida familiar e vida profissional, para que cada vez mais mulheres possam se capacitar e, conseqüentemente, assumir mais cargos de liderança nas organizações, é um ato de empoderamento feminino nas organizações?

a) Sim. b) Não.

RESPONSABILIDADE SOCIAL: IMPACTO DAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE NO ÂMBITO DA EMPRESA NATURA COSMÉTICOS

<https://dx.doi.org/10.48097/2674-8673.2023n9p10>

Arandi Maciel Campelo¹
Eronildo Ferreira do Carmo²
Nely Mayara Pimentel de Melo Araújo³

RESUMO

Este artigo tem por objetivo evidenciar a essencialidade da responsabilidade social no âmbito corporativo, bem como a importância de se adotar uma gestão sustentável. O trabalho foi estruturado por meio de pesquisa bibliográfica e de campo. Os teóricos principais que embasaram este artigo foram Barbieri & Cajazeira (2017) e Tachizawa (2011). A pesquisa teve como campo investigativo 50 representantes da empresa Natura Cosméticos, dos quais 5 deles participaram efetivamente. Para coleta de dados foi utilizado um questionário semiaberto. A análise apontou que a gestão responsável é uma das principais formas de promover equilíbrio social, ambiental e econômico, observando ainda a aplicabilidade das práticas sustentáveis como um forte diferencial competitivo organizacional. Além disso, faz-se necessária a disseminação e conscientização do público interno e externo, principalmente acerca do tema, a fim de contribuir para o desenvolvimento sustentável, sendo este um papel importante nas organizações.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Impacto das práticas de responsabilidade social. Gestão sustentável.

Data de submissão: 30/03/2023

Data de aprovação: 23/05/2023

ABSTRACT

This article aims to highlight the essentiality of social responsibility at the corporate level, as well as the importance of adopting sustainable management. The work was structured through bibliographic and field research. The main theorists who supported this article were Barbieri and Cajazeira (2017) and Tachizawa (2011). The research had as investigative field 50 representatives of the company Natura Cosméticos, of which 5 of them effectively participated. For data collection, a semi-open questionnaire was used. The analysis pointed out that responsible management is one of the main ways to promote social, environmental and economic balance, noting also the applicability of sustainable practices as a strong organizational competitive differential. In addition, it is necessary to disseminate and raise

¹ **Orientador: Doutor em Educação** - Universidade Federal de Pernambuco; **Administrador** – Universidade de Pernambuco – FCAP/UPE; **Mestre em Planificación y Gestion Organizacional** – Universidad Autonoma de Madrid / Espanha; **Mestre em Dirección y Organización de Hospitales y Servicios de Salud** - Universidad Politécnica de Valencia / Espanha. **Professor** e **Diretor Acadêmico** da Faculdade Metropolitana da Grande Recife. **E-mail:** arandimcampelo@gmail.com

² Professor coorientador da Faculdade Metropolitana da Grande Recife. E-mail: proferon100@gmail.com

³ Estudante do curso de Administração da Faculdade Metropolitana da Grande Recife.
E-mail: nelymayara@gmail.com

awareness among the internal and external public, especially on the subject, in order to contribute to sustainable development, which is an important role in organizations.

Keywords: Sustainability. Impact of social responsibility practices. Sustainable management.

INTRODUÇÃO

Este documento consiste em um artigo, abordando o tema da responsabilidade social. A pesquisa que subsidiou a construção do artigo foi realizada com representantes da Natura Cosméticos, que atuam no município de Jaboatão dos Guararapes, no estado de Pernambuco.

A relevância do tema abordado se dá pelo estímulo à adoção da gestão consciente e sustentável pelas organizações, tomando como referência as legislações pertinentes.

RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS EMPRESAS

O olhar para o bem comum está cada dia mais em pauta. É um tema que vem sendo observado nas mínimas práticas do dia a dia. Frequentemente é possível se deparar com a reflexão acerca das consequências trazidas pela ação humana no meio ambiente e, a partir daí, cresce a discussão do papel das pessoas e de todos que compõem a sociedade, e principalmente das organizações, frente às questões ambientais.

Por muito tempo as empresas posicionavam-se indiferentes à preservação dos insumos naturais utilizados na gestão e, desta forma, tinham foco total em suas práticas econômicas, sem observar o contexto e ainda o impacto de suas ações no meio em que estavam inseridas. É bem verdade que ainda há muito a ser feito para que todas possam estar alinhadas e comprometidas com a causa. Entretanto, é visível que há um enorme avanço sobre a conscientização organizacional acerca da importância trazida pelos temas sociais.

Garcia (2017) aponta que com o advento do movimento das manifestações relativas às questões ambientais a real condição da sociedade veio à tona, trazendo os resultados da revolução industrial e a degradação do meio ambiente. Foi aí que passaram a surgir novos questionamentos sobre o papel das empresas frente às obrigações legais, ambientais e sociais, de maneira geral. Neste cenário, surge a necessidade da promoção da responsabilidade social, que tem como foco a organização e refere-se às responsabilidades dela para com a sociedade e o meio ambiente e possui o objetivo de contribuir para o desenvolvimento sustentável. (BRASIL, 2010).

O contexto atual pede que as organizações, para além das preocupações voltadas ao negócio e sua rentabilidade, estejam atentas à temática do desenvolvimento sustentável, definido pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (1987) através do Relatório Brundtland (1987, p. 01) como “aquele que atende às necessidades das gerações

presentes sem comprometer a possibilidade das gerações futuras atenderem suas próprias necessidades”.

Para Barbieri e Cajazeira (2017), em resumo, desenvolvimento sustentável é:

uma proposta de desenvolvimento socialmente incluyente e que respeita o meio ambiente para que ele possa fornecer os recursos necessários à subsistência humana de modo permanente, pois a Terra é a morada dos humanos e espera-se que continue sendo indefinidamente. (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2017, p. 52).

Com efeito, é importante destacar também que a responsabilidade social:

É a responsabilidade das organizações pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente que contribua para o desenvolvimento sustentável, inclusive a saúde e o bem-estar da sociedade; leve em consideração as expectativas das partes interessadas; esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com as normas internacionais de comportamento; esteja integrada em toda organização e seja praticada em suas relações. (BRASIL, 2010, p. 01).

As ações que determinada empresa toma ganham grande relevância para todos os seus *stakeholders*. Albuquerque (2009) coloca que os efeitos danosos do homem ao meio ambiente são tão visíveis quanto a necessidade de legislações pertinentes a fim de regulamentar o modo de interagir com ele de forma a minimizar tais efeitos. Ainda aponta que é a partir das práticas de responsabilidade social que torna-se possível um desenvolvimento sustentável a longo prazo.

Silva (2008) afirma que “A responsabilidade social corporativa é a obrigação que uma organização tem de agir de maneira que sirva tanto aos interesses próprios como aos interesses da sociedade”. (SILVA, 2008, p. 63).

Neste sentido, e considerando a necessidade de orientar e consolidar as práticas de responsabilidade social, foi formalizada a ISO 26000, uma norma de caráter internacional, publicada em 2010, e desenvolvida pela *International Organization for Standardization* (ISO), organização que é líder global em desenvolvimento de padrões e normas técnicas, por meio de um grupo de trabalho de responsabilidade social, conduzido pelo Brasil e pela Suécia.

Tendo em vista a importância do tema e a responsividade das organizações neste cenário, a norma ISO 26000 foi criada a fim de nortear, na prática, a implementação da responsabilidade social nas organizações. Seu propósito básico é ser um documento integrador de diversos instrumentos de gestão reconhecidos internacionalmente, de modo a ajudar as organizações a optarem por escolhas alinhadas com suas estratégias e necessidades. É um documento que, unido às normas existentes, produz contribuições valiosas. (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2017).

A norma ISO 26000 fornece orientações aplicáveis a qualquer organização, independentemente da sua natureza jurídica, tamanho, setor de atividade ou localização, tanto as que estão iniciando processos de gestão da responsabilidade social quanto as que já avançaram nesse processo e pretendem melhorar seu desempenho nessa área.

Práticas de sustentabilidade como diferencial competitivo

É certo que a expansão industrial contribuiu de forma significativa para o desenvolvimento econômico. Isto possibilitou um novo ritmo de produção e trouxe melhorias na condição de trabalho dos colaboradores. Como consequência, elevou o nível de consumo dos recursos naturais disponíveis promovendo escassez, crescimento da poluição ambiental, efeitos adversos à natureza e vida dos indivíduos.

Neste cenário, os efeitos deletérios gerados pelas organizações na sociedade da época, trouxeram a necessidade de promoção de um novo comportamento por parte das companhias, levando-a a posicionar-se quanto à forma que estas deveriam se portar e exigir que sua atuação produzisse sem comprometer a natureza.

Desta forma, surge a necessidade de investimentos em ferramentas que possibilitem às organizações gerar riqueza, mas que também atendam às necessidades das pessoas que estão à sua volta e ainda prezam pelas questões ambientais. A efetivação desta ideia leva as organizações a avaliarem suas práticas e buscarem novas soluções transformadoras de forma a minimizar o impacto das suas ações.

É importante mencionar que a percepção que a gestão estratégica da empresa possui a respeito das questões sociais interfere diretamente na forma com que conduz a empresa. Esta visão torna-se um fator determinante na tomada de decisão para a implementação das práticas de sustentabilidade empresarial.

Assim sendo, a adoção de uma gestão sustentável é uma das práticas mais utilizadas pelas organizações na atualidade. Para além de sua obrigatoriedade, esta ação mostra o quão comprometidas elas estão com a sociedade. É uma forma de posicionar-se no mercado e atrair a atenção de seus *stakeholders*. Portanto, estar voltado à agenda de desenvolvimento sustentável não é mais opcional, tornou-se fator competitivo e oportunidade de negócio. (GLOBAL ENGENHARIA AMBIENTAL, 2009, p. 01).

A partir disso, após muitas discussões em volta do tema, houve a convergência dos sentidos de negócio: propósito, ecologia, economia, sociedade, inovação, eficácia, eficiência e consciência passam a ser entendidos como complementares numa visão de sustentabilidade.

O termo sustentabilidade é definido como “qualidade ou propriedade do que é sustentável, do que é necessário à conservação da vida.” (BRASIL, 2022). Tal premissa testifica a relevância da aplicabilidade por parte das organizações, visto a repercussão de sua atuação na comunidade.

Sustentabilidade resume-se pelo planejamento por parte das corporações para que sejam consumidos recursos com eficiência e responsabilidade, pela gestão dos impactos no meio ambiente, pelo estabelecimento de uma relação harmoniosa com os funcionários, pela geração de riqueza com menor dano ambiental e social, pela prestação de contas a todas as classes relacionadas. Desse modo, coexistem princípios importantes de Governança Corporativa, Responsabilidade Social e Responsabilidade Ambiental. (ALMEIDA, 2015, p. 14).

É notório que as práticas de preservação ao meio ambiente ganharam espaço no planejamento estratégico das companhias. A empregabilidade da sustentabilidade no universo corporativo se mostra um diferencial competitivo essencial, de maneira a tornar possível produzir com menor impacto ambiental, minimizando o consumo de materiais e gerando um menor montante de resíduos e subprodutos para o meio ambiente. Neste sentido, Barbieri & Cajazeira (2017) asseguram que

[...] uma organização ou uma empresa sustentável seria, portanto, aquela que orienta as suas atividades para alcançar resultados positivos nessas três dimensões da sustentabilidade que lhe são específicas. São elas: a dimensão econômica, social e ambiental. (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2017, p. 55).

Ao adotar uma gestão sustentável, a organização busca a integração do desempenho econômico, social e ecológico. O resultado positivo dessa junção possibilita o aumento do valor de mercado, diferenciação das demais, mantendo-se à frente de seus concorrentes, consolidando sua marca positivamente não somente de forma temporária, mas também a médio e longo prazo. Os autores citam ainda que

As empresas que buscam a sustentabilidade empresarial procuram ser economicamente eficientes, oficialmente justas e ambientalmente prudentes. Para que as atividades que ocorrem diuturnamente na organização em todos os níveis hierárquicos e funções possam gerar resultados positivos nessas dimensões é necessário que elas sejam orientadas desde os fundamentos da organização. Esses fundamentos referem-se aos propósitos da organização, sua razão de ser e os princípios que os sustentam, que se apresentam como declarações sobre a sua missão, visão e valores. (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2017, p. 115).

Observa-se também, através de Tachizawa (2009), que o comportamento ecologicamente correto torna-se, além de um benefício para o planeta, uma vantagem competitiva para a empresa. Esta atitude direciona o olhar dos agentes de interesse, sendo eles possíveis clientes, potenciais investidores, o governo, ou seja, propicia maior desenvolvimento e lucratividade.

Unido a este procedimento, a aplicação da governança ambiental, social e corporativa dentro de uma estratégia de longo prazo reduz riscos em momentos de crise, custos através da otimização dos processos, aumentam a receita e ainda a criação de valor, em consequência do maior interesse e identificação percebido pelos clientes, tornando-a mais competitiva.

Segundo Mateus & Biazon (2021):

São cada vez mais claras, portanto, as evidências de que sustentabilidade gera dividendos econômico-financeiros. Itens como redução do uso de energia, insumos e materiais apresentam resultados tangíveis para o caixa. Acredita-se que empresas preocupadas com sustentabilidade são mais bem vistas pela sociedade, pelos jovens profissionais e pelos colaboradores, entre outras razões porque são percebidas como mais conectivas, sólidas e prósperas. (MATEUS; BIAZON, 2021, p. 35).

Outras contribuições importantes das práticas de sustentabilidade no ambiente corporativo são a sensibilidade para transformação dos problemas em grandes oportunidades de negócios, criação de produtos mais inovadores, além da satisfação dos colaboradores em função da consciência ambiental e relações mais sólidas.

IMPACTO DAS POLÍTICAS DE SUSTENTABILIDADE NA SOCIEDADE

Para além do conhecido efeito nocivo ao meio ambiente provocado pelas grandes indústrias, e até mesmo pela população em toda a terra, as práticas de responsabilidade social das organizações, mais especificamente de sustentabilidade, contribuem de forma altamente benéfica à sociedade, isto é, implica na elaboração de ações que promovam a sustentação da sociedade no âmbito econômico, ambiental e social. Segundo Feil e Schreiber (2017):

A sustentabilidade é um termo que expressa a preocupação com a qualidade de um sistema que diz respeito à integração indissociável (ambiente e humano), e avalia suas propriedades e características, abrangendo os aspectos ambientais, sociais e econômicos. (FEIL; SCHREIBER, 2017, p. 01).

Neste sentido, as medidas adotadas pelas organizações, objetivando o desenvolvimento de uma consciência sustentável e ainda lucrativa, vem se disseminando a cada dia e com isto beneficiam a sociedade como um todo por meio da promoção de políticas para este fim. “O conceito de política tem origem no grego *politikós*, uma derivação de polis que significa cidade e *tikós*, que se refere ao bem comum.” (POLITIZE, 2022, p. 01). É por meio dessas políticas que as organizações documentam essas ações, como forma de tornar públicas as suas estratégias.

A atuação das organizações se estende nos aspectos sociais, ambientais e econômicos, representando uma nova abordagem de se fazer negócios de forma a promover concomitantemente a responsabilidade social, a redução do uso de recursos naturais e os seus

impactos negativos sobre o meio ambiente, sem desconsiderar a lucratividade do empreendimento.

Hoje, as empresas adotam uma gestão responsável como uma forma de entregar à sociedade um retorno positivo de suas atividades. Elas possuem o poder de transformar o meio em que estão inseridas e algumas das formas de se alcançar esse objetivo é, em primeiro lugar, a adoção de uma gestão estratégica voltada à responsabilidade social.

A exemplo disso, o Instituto Ethos (2022) compõe o escopo de instituições que buscam mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, com o propósito de promover a construção de uma sociedade sustentável e justa.

A partir deste compromisso a instituição adota alguns procedimentos que a ajudarão neste processo. Por exemplo, o investimento numa gestão acessível, possibilitando que a sociedade contribua para com o negócio, de forma a expandir horizontes e propiciar um crescimento conjunto. Outra forma é o apoio às causas sociais, o que gera o engajamento dos colaboradores e promove o desenvolvimento de ações relevantes na comunidade, agregando valor à companhia.

Além disso, é importante destacar a cultura inclusiva como uma forma de gerar impacto social positivo. Esta é uma forma de atrair a atenção dos *stakeholders*, através da valorização das pessoas, e assim criar parcerias para a construção de uma sociedade igualitária. A estimulação da consciência sustentável através da composição de grupos multiplicadores, a fim de disseminar a causa sustentável, também compõe a gama de políticas que propiciam melhorias sociais, conforme aponta o Esolidar (2020).

Desta forma, entre as dimensões em que a sustentabilidade deve ser aplicada, no âmbito social, pode-se colocar algumas ações mais comuns que impactam diretamente a sociedade. São os desenvolvimentos de projetos de inclusão social, projetos educativos, programas de qualificação profissional, programas preventivos na saúde, investimentos governamentais em saneamento básico, água, energia elétrica, internet, projetos que melhorem a qualidade de vida da população. Desse modo, promovem às pessoas o acesso pleno à cidadania, segundo afirma Tachizawa (2011).

No âmbito econômico, através da revisão da cadeia de valor, é possível promover uma busca pelos produtores locais, desenvolvendo processos menos agressivos ao ambiente, pensando em formas sustentáveis de embalar e armazenar materiais. Estes são apenas alguns exemplos de ações a serem tomadas, de forma a contribuir efetivamente para o desenvolvimento social. Para Almeida (2002, p. 01) “O uso excessivo do recurso natural rompe o equilíbrio do sistema ambiental e social e quebra o sistema econômico”.

Na esfera ambiental as práticas sustentáveis impactam de forma a promover a diminuição de efeitos nocivos ao meio ambiente, a partir do momento em que a companhias buscam substituir o consumo de recursos não renováveis por recursos renováveis, reduzindo as emissões de poluentes, preservando a biodiversidade, entre outros. Outrossim, a escolha por energia limpa, tratamento dos resíduos orgânicos, poderá ser um diferencial na comunidade da qual faz parte. Para Almeida (2002):

É o que buscam fazer as empresas que se querem sustentáveis: estabelecer sistemas de produção cujo objetivo final, ideal, é gerar zero resíduo. Em tais sistemas, cada material que sai de qualquer ponto do sistema é devolvido à natureza como nutriente ou se torna uma nova entrada na fabricação de outro produto. Claro que nenhuma organização humana conseguiu ainda fechar o ciclo de produção do modo como a natureza o faz. Este é um estado ideal a ser continuamente perseguido. (ALMEIDA, 2002, p. 01).

Desse modo, as práticas sustentáveis são essenciais para o futuro da humanidade, contemplando os princípios econômico, ambiental e social previstos no conceito de desenvolvimento sustentável.

METODOLOGIA

O objeto de estudo deste artigo versa sobre a responsabilidade social, abrangendo as práticas de sustentabilidade nas empresas, bem como seu impacto na sociedade. O objetivo é conscientizar as organizações de forma a demonstrar os benefícios da adoção de uma gestão sustentável, bem como indicar o impacto social e econômico dessa medida. A proposta consiste em:

- a) Fomentar o conhecimento acerca da responsabilidade social e aplicabilidade da sustentabilidade no âmbito das organizações;
- b) Apresentar o papel das empresas para o desenvolvimento sustentável;
- c) Contribuir para a conscientização das organizações, a fim de que estas possam adotar uma gestão socialmente responsável.

A pesquisa de campo foi realizada com representantes da empresa cosméticos Natura⁴, que atua no bairro de Guararapes⁵, situada na cidade de Jaboatão dos Guararapes⁶. O universo da pesquisa teve como amostra 10% (dez por cento) do total de representantes da região. Universo: 50 revendedores. Amostra: 5 revendedores.

O desenvolvimento dessa pesquisa teve os seguintes parâmetros:

⁴ Fundada em 1969, a Natura é uma empresa de cosméticos, sediada em São Paulo, Brasil.

⁵ O bairro Guararapes está localizado na cidade de Jaboatão dos Guararapes, estado de Pernambuco.

⁶ Jaboatão dos Guararapes é um município brasileiro do estado de Pernambuco. Está localizado na Região Metropolitana do Recife, situando-se ao sul da capital do estado, região nordeste do Brasil.

- A. Quanto à forma: Bibliográfica e de Campo;
- B. Quanto à finalidade: Aplicada;
- C. Quanto ao método de análise: Propositiva;
- D. Quanto à abordagem: Qualitativa.

Na pesquisa de campo foi utilizado como instrumento de coleta um questionário semiaberto, constante no apêndice deste artigo.

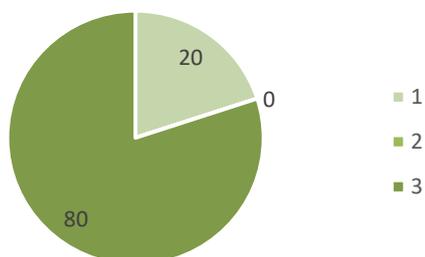
DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA DE CAMPO

1. O que você entende como responsabilidade social?



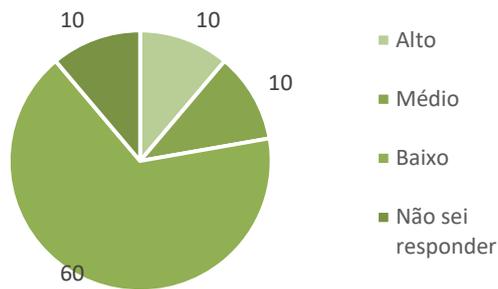
A responsabilidade social tem como foco a organização e refere-se às responsabilidades dela para com a sociedade e o meio ambiente e possui o objetivo de contribuir para o desenvolvimento sustentável, como apontado em Brasil (2010). Entretanto, 80% dos entrevistados dizem entendê-la como equilíbrio ambiental, social e econômico. Tal divergência deve-se à carência de conhecimento que a população possui a respeito do tema.

2. No que diz respeito ao compromisso das organizações com o ambiente, em uma escala de 1 a 3, aponte a relevância que o tema deve ter para as organizações, na sua opinião.



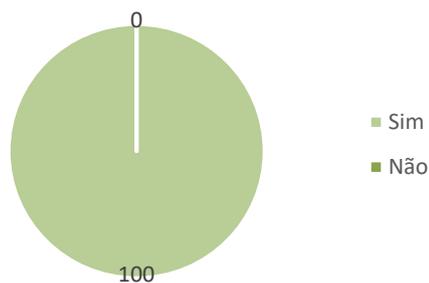
Tachizawa (2009) descreve que o comportamento ecologicamente correto torna-se, além de um benefício para o planeta, uma vantagem competitiva para a empresa. Nesse contexto, a escala acima informa que 80% dos entrevistados avaliam como um tema de relevância máxima para as companhias, de forma compatível com o autor.

3. Como você avalia o nível de informação que a sociedade possui acerca da sustentabilidade?



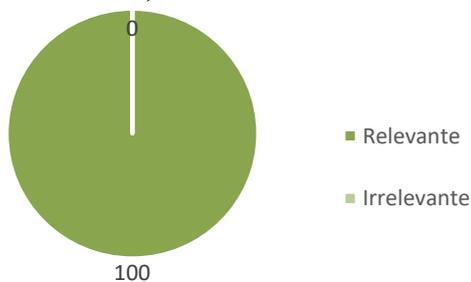
As respostas evidenciam que 60% dos questionados destacam que o nível de informação acerca da sustentabilidade é baixo. Neste pensamento, o Esolidar (2020) indica que a estimulação da consciência sustentável, através da composição de grupos multiplicadores, viabiliza a disseminação da causa sustentável, o que deve ser melhor analisado junto à sociedade em geral.

4. Você percebe alguma relação entre as práticas de responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável?



Neste item é possível identificar que 100% das respostas convergem com a visão de Albuquerque (2009) de que, a partir das práticas de responsabilidade social, torna-se possível um desenvolvimento sustentável a longo prazo.

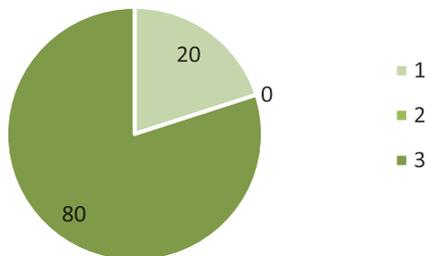
5. Com relação ao envolvimento das organizações nas pautas voltadas ao meio ambiente, como você avalia esta iniciativa?



Verifica-se que 100% dos entrevistados consideram relevante o envolvimento das organizações com questões ligadas ao meio ambiente, assim como citado por Mateus e

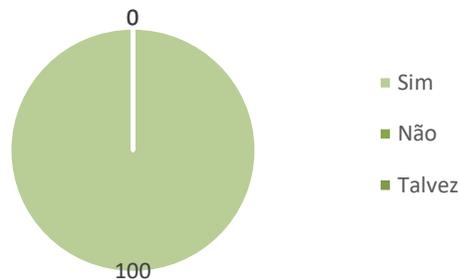
Biazon (2021), que empresas preocupadas com sustentabilidade são mais bem vistas pela sociedade, pelos jovens profissionais e pelos seus colaboradores.

6. Numa escala de 1 a 3, quanto você acredita que as empresas podem contribuir para a melhoria social?



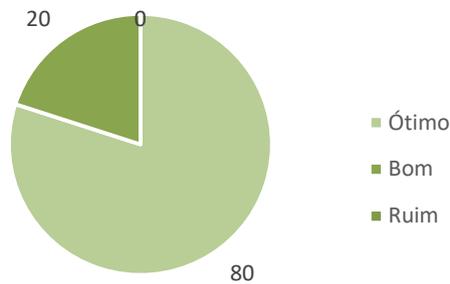
Tachizawa (2011) afirma que o desenvolvimento de projetos de inclusão social, projetos educativos, programas de qualificação profissional, programas preventivos na saúde, por parte das organizações, melhoram a qualidade de vida da população. Neste mesmo pensamento, 80% dos inquiridos apresentam ideia semelhante a do autor, acreditando que as empresas contribuem com a melhoria social através das referidas ações.

7. Para você, as organizações possuem a obrigação de contribuir para o desenvolvimento sustentável?



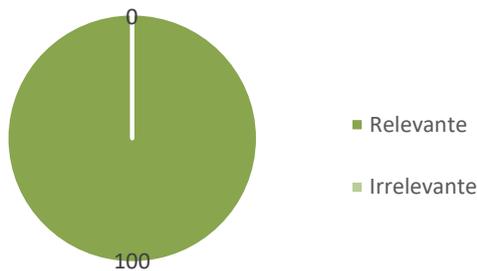
Para Silva (2008), a responsabilidade social corporativa é a obrigação que uma organização tem de agir de maneira que sirva tanto aos interesses próprios como aos interesses da sociedade. Neste aspecto, os participantes, em sua totalidade, seguem na mesma perspectiva afirmada pelo autor.

8. Como você classificaria a criação de normas regulamentadoras para a redução da degradação ambiental?



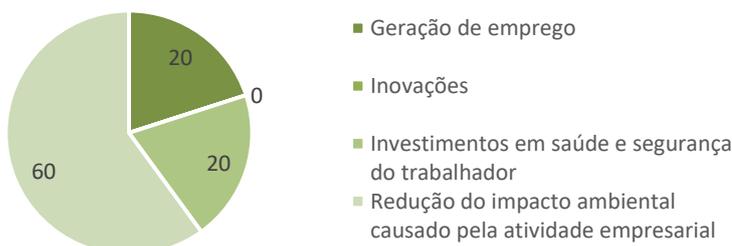
Neste ponto, verifica-se que 80% dos inquiridos consideram como ótimo a criação de normas regulamentadoras, assim como Albuquerque (2009) aponta a necessidade de criação de legislações pertinentes, a fim de regulamentar o modo com que a sociedade interage com o meio ambiente, de forma a minimizar os efeitos.

9. Como você considera a utilização de tecnologias no processo de minimização do impacto ambiental?



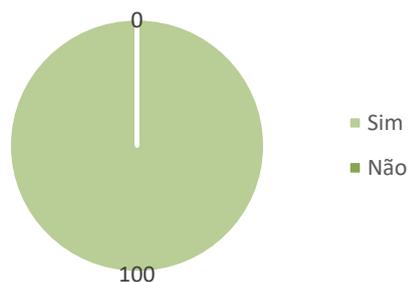
No item acima, 100% dos entrevistados consideram como relevante a utilização de tecnologias no processo de minimização do impacto ambiental, na mesma visão de Almeida (2002) quando expressa que as ações das empresas sustentáveis, tais como o estabelecimento de sistemas de produção, os quais objetivam gerar zero resíduo, de forma que cada material utilizado retorne à natureza como nutriente ou se torne uma nova entrada na fabricação de outro produto.

10. Dentre as ações abaixo, qual delas você considera de maior impacto social?



Na pergunta acima identifica-se que 60% das respostas opinam que a redução do impacto ambiental causado pelas organizações é a prática social de maior impacto, consoante ao apresentado por Barbieri e Cajazeira (2017), ao descreverem que as empresas que buscam a sustentabilidade empresarial procuram ser economicamente eficientes, justas, incluídas e ambientalmente prudentes.

11. Você considera o comportamento ecológico como um diferencial competitivo para as organizações?



Nesse ponto, 100% dos participantes da pesquisa de campo consideraram o comportamento ecológico como um diferencial competitivo, corroborando com o apontado pela Global Engenharia Ambiental (2009), ao considerar que a contribuição das organizações para com o desenvolvimento sustentável tornou-se fator competitivo e oportunidade de negócio.

12. Entre uma empresa socialmente responsável e uma que não adota essa prática, qual seria a sua escolha?

Neste ponto, houve uma predominância de preferência pela empresa socialmente responsável, como aponta o seguinte depoimento: “optaria pela empresa socialmente responsável, justamente porque ela se preocupa com a sociedade e não apenas consigo mesmo”. Esta visão é compatível com Tachizawa (2009), quando explica que o comportamento ecologicamente correto se torna, além de um benefício para o planeta, uma vantagem competitiva para a empresa, pois direciona o olhar dos agentes de interesse, sendo eles possíveis clientes, potenciais investidores, o governo, sendo assim, propicia maior desenvolvimento e lucratividade para as organizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da pesquisa de campo, realizada com representantes da empresa Natura Cosméticos, que atuam no bairro de Guararapes, situado no município de Jabotão dos

Guararapes, em 2022, com a utilização de um questionário semiaberto, verifica-se a responsabilidade social, abrangendo as práticas de sustentabilidade nas empresas, bem como seu impacto na sociedade (objetos de estudo do artigo) e como estas ações podem impactar positivamente a sociedade, disseminando a conscientização pela adoção da gestão responsável pelas organizações, conjuntamente com o equilíbrio econômico. Observou-se, através deste trabalho, a convergência entre os pensamentos dos autores referenciados e o contexto pesquisado.

Neste sentido, pode-se afirmar que os objetivos traçados na metodologia foram alcançados em sua totalidade, visto que, através do conteúdo construído, foi possível disseminar o conhecimento acerca da responsabilidade social e aplicabilidade da sustentabilidade no âmbito das organizações, apresentar o papel que as empresas desempenham para o desenvolvimento sustentável, a fim de que cientes de sua posição, passem a adotar uma gestão consciente e para além disso, mantenham-se equilibradas em todas as esferas.

Isto posto, restou evidente que as organizações investem em ações a fim de não apenas se manterem economicamente competitivas, mas também contribuem para o equilíbrio ambiental, gerando benefícios providenciais à sociedade e a si mesmas. Tais práticas possibilitam que este diferencial as mantenham competitivas e relevantes na área em que atuam.

Por fim, das sugestões de melhorias, recomenda-se a intensificação de ações que disseminem a consciência ecológica aos públicos internos e externos da empresa, principalmente, elevando o nível de conhecimento a respeito do tema através de ações educativas, de modo que o comprometimento dos colaboradores seja benéfico para a organização e a sociedade em geral.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, José de Lima *et al.* **Gestão ambiental e responsabilidade social: conceitos, ferramentas e aplicações.** São Paulo: Atlas, 2009.

ALMEIDA, Fernando A. **O bom negócio da sustentabilidade.** Lisboa: Nova Fronteira, 2002.

ALMEIDA, Marcelo. **Sustentabilidade.** Rio de Janeiro: SESES. 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR 16001. Responsabilidade social - Sistema de gestão - Requisitos.** Rio de Janeiro, 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). NBR ISO 26000. **Diretrizes sobre responsabilidade social**. Rio de Janeiro: ABNT, 2010.

BARBIERI, José Carlos; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Responsabilidade social e empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

ESOLIDAR. Disponível em: <https://blog.esolidar.com/2020/03/17/como-gerar-impacto-positivo-na-sociedade/> Acesso em: 22 abr. 2022.

FEIL, A. A.; SCHREIBER, D. **Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: desvendando as sobreposições e alcances de seus significados**. Cad EBRAPÉ.BR, v. 14, n. 3, Rio de Janeiro, 2017.

GARCIA, Thays. **Como surgiu a Responsabilidade Social?** Disponível em: <https://www.dialogusconsultoria.com.br/como-surgiu-a-responsabilidade-social/> Acesso em: 22 fev. 2022.

GLOBAL ENGENHARIA AMBIENTAL. **A sustentabilidade como diferencial competitivo nos negócios**. Rio Grande do Sul, 2020. Disponível em: <https://www.globaleng.com.br/noticias/267/a-sustentabilidade-como-diferencial-competitivo-nos-negocios>. Acesso em: 09 maio 2022.

INSTITUTO ETHOS. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/responsabilidade-social-empresarial-e-sustentabilidade-para-a-gestao-empresarial/> Acesso em: 26 abr. 2022

MATEUS, Gustavo Pisano; BIAZON, Victor Vinícius. **Sustentabilidade e Responsabilidade Social**. São Paulo: Faculdade Católica Paulista, 2021.

Política. Disponível em: <https://www.politize.com.br/o-que-e-politica/> Acesso em: 09 maio 2022.

Sustentabilidade. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/sustentabilidade/> Acesso em: 03 maio 2022.

SILVA, Reinado O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2008.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

APÊNDICE – Questionário aplicado na pesquisa de campo

O objetivo da pesquisa é conscientizar as organizações de forma a demonstrar os benefícios da adoção de uma gestão sustentável, bem como indicar o impacto dessa medida na sociedade.

1. O que você entende como responsabilidade social?
 - a) Compromisso das organizações com o meio ambiente;
 - b) Equilíbrio ambiental, social e econômico;
 - c) Não sei responder.
2. No que diz respeito ao compromisso das organizações com o ambiente, em uma escala de 1 a 3, aponte a relevância que o tema deve ter para as organizações, na sua opinião.
 - a) 1;
 - b) 2;
 - c) 3.
3. Como você avalia o nível de informação que a sociedade possui acerca da sustentabilidade?
 - a) Alto;
 - b) Médio;
 - c) Baixo;
 - d) Não sei responder.
4. Você percebe relação entre as práticas de responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável?
 - a) Sim;
 - b) Não.
5. Com relação à participação das organizações nas pautas voltadas ao meio ambiente, como você avalia esta iniciativa?
 - a) Relevante;
 - b) Irrelevante.
6. Numa escala de 1 a 3, quanto você acredita que as empresas podem contribuir para a melhoria da social?
 - a) 1;
 - b) 2;
 - c) 3.
7. Para você, organizações possuem a obrigação de contribuir para o desenvolvimento sustentável?
 - a) Sim;
 - b) Não;
 - c) Talvez.
8. Para você, qual a relevância da criação de normas regulamentadoras para redução da degradação ambiental?
 - a) Bom;
 - b) Regular;
 - c) Excelente;
 - d) Ruim.
9. Como você considera a utilização de tecnologias no processo de minimização do impacto ambiental?
 - a) Relevante;
 - b) Irrelevante;
10. Dentre as ações abaixo, qual delas você considera de maior impacto social?
 - a) Geração de empregos;
 - b) Inovações;
 - c) Investimentos em saúde e segurança do trabalhador
 - d) Redução do impacto ambiental causado pela atividade empresarial

11. Você considera o comportamento ecológico como um diferencial competitivo para as organizações?
 - a) Sim;
 - b) Não
12. Entre uma empresa socialmente responsável e uma não que não adota essa prática, qual seria a sua escolha?