ORGANIZADOR
FERNANDO MAZON

LIII SEMANA ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO
XI MOSTRA CIENTÍFICA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
VII SEMANA ACADÊMICA DO EAD URI
V MOSTRA CIENTÍFICA DOS CURSOS DO EAD URI

ANAIS DO EVENTO

URI
ERECHIM

ANAIS

LIII Semana Acadêmica de Administração – XI Mostra Científica do Curso de Administração – VII Semana Acadêmica do EAD URI – V Mostra Científica dos Cursos do EAD URI

Fernando Sergio Mazon
Organizador

ERECHIM/RS
2025

Evento
LIII Semana Acadêmica de Administração – XI Mostra Científica do Curso de Administração
VII Semana Acadêmica do EAD URI - V Mostra Científica dos cursos do EAD URI
Erechim/RS – 01 a 05 de setembro de 2025

O conteúdo dos textos é de responsabilidade exclusiva dos(as) autores(as).
Permitida a reprodução, desde que citada a fonte.

Revisão: Os autores

S471a Semana Acadêmica de Administração (*53* : 2025 Erechim, RS)
Anais [da] LIII Semana Acadêmica de Administração; XI Mostra Científica do Curso de Administração; VII Semana Acadêmica do EAD URI; V Mostra Científica dos cursos do EAD URI [recurso eletrônico / organização Fernando Sergio Mazon. – Erechim, RS: 2025.
1 recurso eletrônico : il.

Modo de acesso: <http://www.uricer.edu.br/edifapes >
Editora EdiFapes (acesso em: 04 ago 2025).

ISBN 978-65-88528-74-7

Com anais / LIII Semana Acadêmica de Administração – Anais / XI Mostra Científica do Curso de Administração – Anais / VII Semana Acadêmica do EAD URI – Anais / V Mostra Científica dos Cursos do EAD URI

1.Administração 2. Clima organizacional 3. Gestão 4. Logística I. Título II. Mazon, Fernando Sergio

C.D.U.: 658(063)

Catalogação na fonte: bibliotecária Sandra Milbrath CRB 10/1278

EDIFAPES

Livraria e Editora
Av. 7 de Setembro, 1621
99.709-910 – Erechim-RS
Fone: (54) 3520-9000
www.uricer.edu.br

APRESENTAÇÃO

O Curso de Administração, juntamente com os cursos EAD da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI Erechim – apresentam nestes Anais os resumos de trabalhos realizados por acadêmicos e professores, submetidos e aprovados na XI Mostra Científica dos Cursos de Administração e V Mostra Científica dos cursos do EAD URI Erechim.

Considerando a importância da iniciação científica e a socialização dos resultados, a Comissão Organizadora deste evento sente-se gratificada ao avaliar e aprovar trabalhos com resultados relevantes para as áreas envolvidas. Expressa ainda o estímulo proporcionado aos jovens relacionado ao pensamento investigativo e crítico, tão demandado no contexto profissional atual.

A Mostra Científica abrigou trabalhos em várias áreas temáticas relacionadas aos cursos supracitados, totalizando 16 trabalhos, oriundos de disciplinas, pesquisas em nível intermediário e de final dos cursos de graduação.

A Comissão Organizadora deste evento e Coordenadores dos Cursos afins agradecem a todos pela efetiva participação e parabeniza aos autores que lograram êxito na aprovação de seus trabalhos. Reforçam ainda a certeza de que eventos deste gênero contribuem efetivamente para a qualidade do ensino e aprendizagem na URI Erechim, além de manter o compromisso institucional com a busca pela construção do conhecimento.

Prof. Cassiano Comerlato
Professor do Curso de Administração – URI Erechim

Prof. Ms. Darcí Luiz Kuiawinski
Coordenador Curso de Administração - URI Erechim

Prof. Dr. Leandro Márcio Langoski
Coordenador Cursos de Administração e Ciências Contábeis - EAD URI Erechim

Prof. Ms. Junior Luiz de Souza
Coordenador Cursos Tecnólogos em Gestão - EAD URI Erechim

Prof. Marcelo Luis Pillotto
Professor do Curso de Administração – URI Erechim

Prof. Ms. Fernando Sergio Mazon
Prof. Curso de Administração - URI Erechim

SUMÁRIO

A ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DA LINHA DE MONTAGEM EM SÉRIE DE HENRY FORD DENTRO DE ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS	**08**
A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE DA ROTATIVIDADE NAS EMPRESAS ATUAIS	**21**
AÇÕES SOCIAIS COMO INSTRUMENTO DE APOIO À INSTITUIÇÃO RECRIANDO A VIDA	**30**
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS EMPRESAS: FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA A GESTÃO DE PESSOAS	**39**
CASOS DE SUCESSO E ESTUDOS DE CASO NA APLICAÇÃO DO LEAN MANUFACTURING	**48**
CROSSDOCKING COMO ESTRATÉGIA LOGÍSTICA: IMPLEMENTAÇÃO NA MIOZZO TRANSPORTES	**56**
CUIDAR COM ALEGRIA: A INFLUÊNCIA DO HUMOR NA RECUPERAÇÃO DE PACIENTES INTERNADOS	**67**
O IMPACTO DOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NOS RESULTADOS EMPRESARIAIS	**78**
PERFIL EMPREENDEDOR E SUA IMPORTÂNCIA PARA O DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA	**90**
PRESENÇA DIGITAL NO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO SOBRE A CRIAÇÃO DO WEBSITE DO GRUPO ESCOTEIRO TUPINAMBÁS 44/RS DE ERECHIM	**100**
PROJETOS DE INTEGRAÇÃO: CHAVE PARA UM INÍCIO DE SUCESSO	**115**
PROPOSTA DE UM MODELO PARA APRIMORAR A CONFIABILIDADE NO REGISTRO DE DADOS NO DIÁRIO DE BORDO DO PROCESSO DE SECAGEM: O CASO DA EMPRESA BARÃO ERVA MATE E CHÁS	**122**

RECRUTAMENTO INTERNO E EXTERNO: CONCEITOS E DIMENSÕES 130

REDUÇÃO DE DESPERDÍCIOS NO SISTEMA DE LEAN MANUFACTURING 134

REESTRUTURAÇÃO DO ESTOQUE DE PAPÉIS COMERCIAIS NA VGRAF IMPRESSOS E EMBALAGENS LTDA 145

RELEVÂNCIA DO MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES 153

ARTIGOS COMPLETOS

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

A ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DA LINHA DE MONTAGEM EM SÉRIE DE HENRY FORD DENTRO DE ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS

SAWICKI, D. S.[1]
GIESEL, E. Z.[2]
ARANCIBIA, G. R.[3]
ZIEMNICZAK, L. C. N.[4]
DE SOUZA, J. L.[5]
SARTORI JUNIOR, Z.[6]

Resumo: Este artigo tem como objetivo investigar a estrutura e a organização da linha de montagem em série, desenvolvida por Henry Ford em 1913, descrevendo brevemente sua origem e objetivos, sendo apontados objetivos, como a padronização, a divisão do trabalho e a mecanização tornaram o automóvel mais acessível, assim como, tem como objetivo analisar o funcionamento do sistema fordista, seus impactos sobre a produtividade e relações de trabalho e sua evolução até as atuais práticas industriais. A pesquisa também analisa e compara o sistema Fordista com fontes secundárias como o Taylorismo, enfatizando ferramentas que proporcionaram grandes ganhos de escala e redução de custos, porém com limitações de flexibilidade. Observa-se que o artigo ainda ilustra que o legado fordista ainda permanece relevante quando adaptado por tecnologias da Indústria 4.0 e por políticas de valorização do capital humano, recomendando-se uma combinação crítica entre padronização e flexibilidade para melhor eficiência, qualidade e bem-estar no trabalho.

Palavras-chave: Estrutura. Organização. Produção.

INTRODUÇÃO

A linha de produção em massa, também conhecida como Fordismo, foi um sistema de produção industrial desenvolvido por Henry Ford, que revolucionou a fabricação de automóveis e outras indústrias. O sistema utiliza uma linha de montagem para dividir o

[1] Débora Spica Sawicki. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[2] Eduarda Zortéa Giesel. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim
[3] Gisele Rebesquini Arancibia. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[4] Lara Carina Neto Ziemniczak. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[5] Júnior Luiz de Souza. Mestre em Agronegócios pela UFRGS. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.
[6] Zílio Sartori Junior. Doutor em Administração pela UNOESC. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.

trabalho e aumentar a velocidade da produção, o que permite a fabricação de produtos em grande escala com preços mais acessíveis.

Nessa linha de montagem, idealizada por Ford, o trabalho era levado até os trabalhadores, ou seja, cada indivíduo ficava em um determinado lugar para realizar a sua função específica na produção do automóvel. Os veículos passaram a ser puxados por um mecanismo de corrente móvel, o que evitou o excesso de movimentos dos funcionários e possibilitou que um de seus modelos de maior sucesso fosse produzido em apenas 90 minutos.

Por meio de diversos estudos e da experiência pessoal, Ford compreendeu que uma gestão lucrativa existe por meio do desenvolvimento contínuo de seus processos produtivos, ou seja, uma técnica ou estratégia é utilizada para definir e ampliar a capacidade de produção de uma empresa. Dessa forma, a atuação do fluxo produtivo em uma linha de produção acontece com a ideia de que cada trabalhador deve realizar apenas uma determinada atividade, com especialização e que esta deveria ser independente das demais etapas de produção. Assim cada trabalhador só deve conhecer sua própria função, e o processo produtivo em um todo só deve ser conhecido pelo líder que coordena.

O fordismo, como é conhecido o modelo de produção em massa de Henry Ford, revolucionou a forma como os produtos são fabricados, impactando desde a organização do trabalho até a tecnologia e a gestão. O impacto atual do fordismo foi: eficiência, produtividade, acessibilidade, modelos de negócios, mudança na organização do trabalho e inspiração para novas tecnologias.

Diante de tal teoria, como objetivo geral da pesquisa, considera-se a importância da implantação do sistema fordista na linha de produção das empresas, tendo como objetivos específicos a análise do funcionamento do sistema de produção da montadora Ford Company, observação da eficiência da linha de produção em massa desenvolvida por Henry Ford, com o intuito de apontar as vantagens obtidas pela implementação do sistema nas empresas.

O sistema de produção de Henry Ford revolucionou a indústria automobilística dos anos 20 e incentivou as empresas do mundo todo a implementar esta moderna linha de fabricação. Ford é conhecido mundialmente por influenciar nos sistemas de funcionamento de fábricas e empresas desde a época em que foi criada a Ford Company até os dias atuais.

Atualmente, empresas utilizam o sistema de produção em massa para melhor agilidade e eficiência na fabricação de seus produtos, sendo encontrados resultados significativamente positivos.

REFERENCIAL TEÓRICO

Henry Ford baseava-se na linha de produção do modelo T, o famoso automóvel produzido pela Ford Company, para estabelecer salários e formas de produção, visando sempre o aumento de produção e de vendas e boas condições de trabalho para seus funcionários. O período entre os anos de 1903 e 1914 pode ser dividido em duas fases. A primeira fase compreende de 1903 a 1907, tempo este em que Ford empregava em sua fábrica o método tradicional de produção. A empresa não tinha estrutura completa de fabricação, pois encomendava peças e componentes de oficinas especializadas, porém muitas vezes, as necessidades da montadora não eram atingidas diretamente, então a Ford dependia de mecânicos e ajudantes altamente qualificados, para assim, fazer os ajustes necessários para a montagem dos veículos altamente luxuosos, procurados por consumidores de alta renda. Esses mecânicos também organizavam e comandavam o processo final de montagem dos veículos, sendo este processo um tanto demorado. A empresa dependia diretamente desses funcionários, pois somente eles dispunham da autonomia de condução do funcionamento da indústria, dessa forma, a fábrica de automóveis dependia de uma extensa jornada de trabalho para manter a média de produção estável (MEYER, 1981).

Ford adotou três princípios básicos, segundo (CHIAVENATO, 1993, p.80), sendo:

- Princípio de intensificação: com a implementação do uso de equipamentos e da matéria-prima e a fácil e rápida colocação do produto no mercado, tem a intenção de reduzir o tempo de duração do processo produtivo.
- Princípio da economicidade: possui o propósito de diminuir o máximo possível a quantidade de matéria prima em transformação. Com isso, o pagamento do veículo vendido era realizado antes da data do vencimento do pagamento da matéria-prima utilizada e também dos salários dos funcionários. Ford dizia que a produção deve ser feita em alta velocidade, para que a venda seja efetuada o quanto antes.
- Princípio de produtividade: consiste em aumentar a produtividade de cada indivíduo, por meio de especializações e da linha de produção em série. Dessa forma, o funcionário, qualificado para tal função, realiza o trabalho de forma consecutiva e eficiente, aumentando significativamente a produção, melhorando a qualidade do produto oferecido e consequentemente aumentando as vendas, podendo assim o empregador remunerar melhor seus funcionários.

Henry Ford foi um homem inovador em diversos setores como na produção em série, pela padronização de máquinas, promoveu um diferencial na carga horária de trabalho e no

salário dos funcionários, e também implementou no mercado a assistência técnica e as concessionárias (PILATTI, 2004).

De acordo com Caproni (2002, p.17), não foi Henry Ford que inventou o automóvel, porém foi ele que inventou a produção em massa e tornou os veículos acessíveis às diversas classes sociais com o modelo T, pois no século XX, somente a alta classe da sociedade tinha condições de adquirir um carro.

Para Ford, a forma de aumentar a produção em menos tempo é a redução do movimento e do deslocamento do funcionário dentro do espaço e da função. Naquele tempo, os carros eram produzidos praticamente de forma manual, com o tempo teve a introdução de maquinário. Não sendo levado em consideração o capital intelectual do indivíduo, o trabalho artesanal manteve-se como base do processo de trabalho (SZEZERBICKI, 2004).

Segundo (KOVALESKI, 2004), para Ford, a maior elevação da produtividade do trabalho se dá pelo parcelamento de tarefas e divisão de funções. Essa forma de trabalho é inovadora para a época e ficou conhecida por (MORAES NETO, 1991) como “a forma mais desenvolvida de incremento da produtividade do trabalho”.

A partir do início da fabricação do modelo T, em 1908, a montadora Ford iniciou a mudança na sua linha de produção, e em 1913 e 1914, o sistema de esteira rolante na montagem dos carros foi implementado na empresa. Com a mudança decisiva na forma de fabricar o modelo T, a montadora se libertou da necessidade de mecânicos qualificados que realizavam e comandavam todas as funções desde o início até o fim da montagem, e tornou-se a própria condutora da produção, de forma a atingir os principais objetivos da Ford Company. Todas as mudanças na forma de produção e a implementação de modernas máquinas, resultaram em uma maior agilidade de produção, e consequentemente, em uma redução no custo do produto, podendo assim, repassar um menor valor para o consumidor final. A repercussão foi enorme, e a quantidade de carros montados pela Ford em 1908 de 6.938 veículos, deu um salto para 248.307 automóveis no ano de 1914. O emprego de trabalhadores foi relativo ao aumento das vendas, passando de 450 pessoas em 1908 para 12.880 funcionários em 1914 (MARTINS, 2017).

Apesar do aumento das vendas, da produção e da empregabilidade da empresa Ford, até o ano de 1912, as condições salariais eram rigorosamente as mesmas do ano 1908, formando a chamada “crise de trabalho” de 1913, e alguns índices testemunharam a grave instabilidade do quadro empregatícios da Ford, como a taxa de absenteísmo de 10% e a taxa de rotatividade de 370% (RAFF, 1986).

Em outubro de 1913, Ford implementou em sua empresa novas regras para a gestão de pessoas e do pagamento de salários. Em primeiro lugar, foram criadas faixas salariais de acordo com a função e o desempenho do funcionário, tendo um reajuste de 15% na média a qual era remunerada até aquele momento. O padrão médio de salários sofreu uma significativa redução por conta da dispensabilidade de qualificação dos trabalhadores. Essa menor exigência permitiu um crescente emprego de mão-de-obra barata facilmente encontrada no mercado de trabalho. A Ford acreditava que os índices de salários elevados permitiriam que os trabalhadores tivessem estabilidade no emprego, e que com isso, conseguiriam combater as altas taxas de rotatividade e de absenteísmo das ocupações da empresa. O aumento dos salários médios incentivou os funcionários a se empenharam e melhorarem o desempenho em suas respectivas tarefas, pois com um melhor desenvolvimento poderiam ter acréscimos salariais e até mesmo promoções de função (MARTINS, 2017).

Outra ação importante da reforma de outubro de 1913 foi a criação e implementação de um departamento que encarregou-se da gestão de pessoas dentro da Ford Company. Anteriormente, quem cuidava desse setor eram os supervisores, porém, havia muitas reclamações dos trabalhadores que muitas vezes interpretavam algumas medidas tomadas como abusivas, como demissão sem motivos e salários diferentes para funcionários de idêntica função e desempenho (MEYER, 1981).

Em janeiro de 1914, foi determinado o programa de gratificação, chamado “Five Dollar Day”, essa reforma estabeleceu o aumento de US$ 2,50 para US$ 5,00 por dia, com uma redução na jornada de trabalho de 9 para 8 horas diárias. Todavia, algumas exigências eram levadas em conta para que o funcionário recebesse tal remuneração, como homens com menos de 21 anos que fossem os responsáveis pelo sustento de suas famílias e mulheres. Os homens que se encaixavam na faixa que deveriam receber o benefício, necessitavam comprovar comportamento moral e irretocável. A administração da Ford, criou um Departamento de Sociologia a fim de pesquisar os hábitos de vida e de consumo dos beneficiários do programa “Five Dollar Day”, a fim de orientar e fiscalizar práticas austeras de moralidade pessoal e ensinar formas corretas de efetuar gastos no cotidiano e assim manter salvo o recebimento do programa beneficiário da Ford Company. (MEYER, 1981; RAFF, 1987).

Inspirado no estudo de tempo e movimentos, de Frederick Taylor, Ford desenvolveu o layout linear de produção. Para Leal *et al.* (2023), Taylor foi pioneiro no que diz respeito à gestão de tempo implicada nas indústrias do século XIX, enquanto Ford, destacou-se por unificar os estudos de Taylor às suas técnicas avançadas de produção.

A partir do momento em que Frederick Taylor identificou que a baixa produtividade ocorria em razão do pouco incentivo oferecido ao trabalhador e da aplicação de métodos empíricos, além do uso de movimentos inúteis, percebidos em sua segunda observação, o mesmo passou a remunerar de acordo com a produção realizada, utilizar de métodos científicos em sua organização e diminuir a distância entre o funcionário e as ferramentas de trabalho.

Henry Ford, que fundou sua empresa em 1903, inicialmente, utilizava de uma produção artesanal, na qual uma única parte da montagem de um carro levava cerca de 514 minutos e cada operário se concentrava em uma única função e na mesma área de montagem até passar para o veículo seguinte, exigindo assim excessivos deslocamentos por parte do trabalhador, de acordo com o que afirma Leal *et al.* (2023). Assim, o norte-americano percebeu que seria necessário encontrar meios de tornar sua produção mais eficiente.

Desse modo, foram criados postos de entrega das ferramentas, algo semelhante ao que Taylor já havia proposto, para que os funcionários tivessem as peças em mãos mais rapidamente; além disso Ford passou a destinar cada operário para uma função simplificada do processo. Embora os resultados já se mostrassem positivos, Ford ainda buscava diminuir o tempo de produção, fazendo com que o montador focasse, exclusivamente, em sua tarefa, conforme declara Leal *et al.* (2023). Por isso, ao invés de manter o modo de produção em que as peças eram trazidas manualmente, ele instalou uma linha de montagem móvel, sendo que:

> Esta contribuição de Ford funcionava através de esteiras mecanizadas, que levavam as peças até os trabalhadores, enquanto os carros eram movidos de um andar ao outro, os resultados obtidos pela utilização desta inovação permitiram minimizar o tempo de construção de um carro de 12 horas para duas horas e trinta minutos. (LEAL, 2023, p.21)

Com esse sistema de produção o modelo T desenvolvido e lançado entre os anos de 1908 e 1927, pela Ford Motor Company, passou a ser um veículo acessível às classes sociais de menor poder aquisitivo, algo que nenhuma outra indústria automobilística havia desenvolvido até então. O objetivo de Ford era justamente que as pessoas que produziam aqueles bens, com o valor de seus salários, pudessem consumi-los.

Segundo Ford (1926 apud LEAL *et al.*, 2023, p.24): “Há uma regra para industriais que é: Fazer a mercadoria de melhor qualidade possível, no menor custo possível, pagando o mais alto salário possível.” Sendo que a proposta era produzir bens eficientes, porém acessíveis, o empresário também aplicou como método a padronização de seus veículos, utilizando em todos a mesma cor de tinta.

O modelo T desmistificou a ideia que a população nutria a respeito do carro, definindo-o como um artigo de luxo. A fama deste passou a ser estabelecida como um produto seguro, simples, funcional e barato (LEAL *et al.*, 2023).

Sobre esse impacto, podemos afirmar que:

> Graças às vantagens de barateamento de custos e maior demanda dos produtos, centenas de empresas ao redor do mundo seguiram esses passos, e implementaram o modelo fordista nas suas próprias organizações. Por conta desse acontecimento, o acesso a bens de consumo em geral se tornou muito mais fácil para a população e com qualidade superior aos adquiridos anteriormente para as elites. (LEAL, 2023, p. 20)

Historicamente, os sistemas produtivos evoluíram de formas simples e artesanais para modelos altamente complexos e automatizados. Inicialmente, a produção era realizada de forma individualizada e manual, com baixa escala e forte dependência da habilidade do artesão. Com o avanço tecnológico e a Revolução Industrial, surge a produção mecanizada, marcada pela divisão do trabalho e pelo uso intensivo de máquinas. O modelo artesanal foi substituído pelo modelo de produção em massa, que se consolidou no início do século XX com Henry Ford. O Fordismo se baseava em três pilares: padronização dos produtos, linhas de montagem em série e uso intensivo da mão de obra especializada em tarefas repetitivas (MOREIRA, 2011). Essa abordagem trouxe ganhos de escala e aumento de produtividade, mas também impôs limitações quanto à flexibilidade e à adaptação a variações de demanda.

A partir das limitações do Fordismo, o Sistema Toyota de Produção (STP) foi desenvolvido por Taiichi Ohno, no Japão, na década de 1940. Esse sistema se fundamenta na eliminação de desperdícios (*muda*), na produção puxada pelo cliente (*pull system*), no controle rigoroso de qualidade, na melhoria contínua (*kaizen*) e na participação ativa dos trabalhadores (ROTHER; SHOOK, 2003). O modelo japonês se mostrou mais adequado a mercados dinâmicos e variáveis, nos quais a customização e a flexibilidade são exigências fundamentais. Com a crise do petróleo nos anos 1970 e o avanço da competitividade global, o STP passou a ser adotado em larga escala no Ocidente, originando o movimento conhecido como Lean Manufacturing (WOMACK; JONES; ROOS, 1990).

De acordo com Neumann (2013), a manufatura enxuta promove o uso eficiente dos recursos, a simplificação dos fluxos produtivos e a redução de estoques e tempos de setup, com foco na criação de valor para o cliente.

A transição dos mercados de massa para mercados segmentados levou ao surgimento do conceito de customização em massa – isto é, oferecer produtos personalizados sem perder

os benefícios da produção em escala (PINE II, 1993). Isso só foi possível graças ao uso de tecnologias mais avançadas, como a automação flexível, células de manufatura e integração dos sistemas de produção com tecnologias da informação. Nesse contexto, os sistemas de produção passaram a exigir versatilidade dos operadores, layout celular, gestão por competências e balanceamento dinâmico das tarefas (GERHARDT, 2005). Assim, as linhas de produção de baixo volume e alta variedade ganharam destaque, especialmente em setores como o automotivo, eletrônico e de bens de consumo duráveis.

O balanceamento de linhas de produção é um método que visa distribuir equitativamente as tarefas entre os postos de trabalho, minimizando tempos ociosos e maximizando a produtividade (VIEIRA, 2009). Quando aplicado em linhas de montagem de baixa complexidade, o balanceamento pode ser feito com foco na multifuncionalidade, ou seja, capacitando operadores para realizarem diversas tarefas dentro do mesmo posto de trabalho. No estudo de Borges (2017), essa abordagem foi aplicada em uma linha de montagem de bancos automotivos. A proposta consistia em reorganizar os postos de trabalho para que cada operador executasse todo o ciclo de produção, promovendo rotação de tarefas e reduzindo perdas por má alocação de tempo. A implementação do balanceamento multifuncional trouxe benefícios claros: aumento da eficiência (de 90% para 100%), eliminação de gargalos, redução do impacto do absenteísmo, além de facilitar o treinamento dos operadores e o controle da qualidade. Ademais, o uso de ferramentas como o *takt time* (ritmo necessário de produção), o *cycle time* (tempo efetivo de produção) e o gráfico de balanceamento do operador contribuíram para a mensuração dos ganhos e a estabilidade do processo.

A multifuncionalidade exige uma força de trabalho bem treinada e adaptável. Segundo Neumann (2013), o treinamento contínuo é uma das bases para a competitividade industrial, pois permite que os operadores compreendam todo o processo produtivo, solucionem problemas e proponham melhorias. Borges (2017) utiliza a matriz de versatilidade como ferramenta para avaliar o nível de capacitação dos operadores em cada tarefa da linha. Essa matriz permite identificar lacunas de conhecimento, direcionar treinamentos específicos e planejar a rotação de funções (*job rotation*), reduzindo o risco de lesões por esforço repetitivo e aumentando a motivação dos trabalhadores. Além disso, a abordagem multifuncional contribui para reduzir os efeitos do absenteísmo, uma vez que todos os operadores são capazes de substituir colegas em diferentes tarefas. Isso aumenta a resiliência da linha de produção e melhora o atendimento à demanda.

O modelo fordista, baseado na linha de produção em série idealizado por Henry Ford, ainda permanece presente em diversas indústrias contemporâneas, mesmo que adaptado no contexto tecnológico. A ideia de reduzir custos unitários por meio da especialização das tarefas e a padronização de processos, inicialmente concebida para a fabricação de automóveis como citado anteriormente, pode ser observada atualmente em indústrias de automóveis eletrônicos, passando pelo segmento de bens de consumo rápido. Tal persistência ocorre visto que, "A inovação tecnológica e os movimentos de globalização tornaram a evolução humana um processo rápido e cotidiano." (SOUZA; TONON; JUNGES, 2017, p. 58), sendo assim, a premissa de que a divisão do trabalho em etapas independentes garantia e garante a maior eficiência operacional, são características evidentes de cadeias produtivas que adotam fluxos contínuos e automatizados, acompanhando a evolução humana nesse processo de inovação tecnológica.

Além disso, muitas organizações modernas ainda utilizam o conceito de "produção em massa" para alcançar economias de escala, principalmente em mercados que demandam volumes elevados de produção padronizados. Embora sejam sistemas mais flexíveis terem ganhado espaço, esses sistemas novos ainda carregam historiográfica do fordismo, na medida em que buscam eliminar desperdícios de tempo e recursos. Visto isso, é necessária uma contextualização da influência geracional que o fordismo influenciou e influencia a produção de indústrias.

No período de produção medieval "eram produzidas poucas peças, devido a limitações da produção manual, de forma artesanal, conforme as especialidades e talentos dos artesãos." (SACOMANO; SÁTYRO, 2018; SOUZA; TONON; JUNGES, 2017, p. 59), após o crescimento e progresso das cidades, a agricultura foi deixada de lado e os artesãos passaram a prestar serviços ao mercado como forma de crescimento, passando a incorporar sua força de trabalho em indústrias, tendo como principal objetivo a ampliação da produção. A partir disso, em 1767, James Hargreaves criou a primeira máquina de fiar, Richard Arkwright, em 1769 criou a máquina de tear hidráulica, e no mesmo ano, James What iniciou o aperfeiçoamento da máquina a vapor. Todas essas criações culminaram na Primeira Revolução Industrial.

Em torno de 1870 até 1914, o desenvolvimento do Fordismo, o uso de materiais sintéticos (plástico) para a produção, a eletricidade e o motor a combustão interna impulsionaram para a Segunda Revolução Industrial, a qual com a implementação da produção em massa e a influência de Henry Ford para a "disseminação da Teoria Científica desenvolvida por Frederick Taylor, comumente chamada de Taylorismo." (SOUZA; TONON;

JUNGES, 2017, p. 60), fundamentou para técnicas de otimização de tarefas e uma maior eficiência produtiva. A influência de "Henry Ford, em sua atuação, aplicava uma ideologia forte e centrada que se baseava na intensificação dos trabalhos, economia e produtividade." (SOUZA; TONON; JUNGES, 2017, p. 61) propagando para o desenvolvimento e evolução de uma sociedade industrial mais tecnológica.

Já na Terceira Revolução Industrial, que surgiu após a Segunda Guerra Mundial, influenciada pela Segunda Revolução e pelos conceitos de Henry Ford; Lopes, Garcia e Assumpção (2020). Souza, Tonon e Junges (2017, p. 62) afirmam:

> "Em meio ao turbilhão de movimentos tecnológicos destinados à guerra, a Indústria 3.0 avançou. No novo e moderno campo industrial, os sistemas robóticos e eletrônicos surgiram com força total, integraram a sistemática produtiva da época para os meios e modos de produção e reconfiguraram, profundamente, os modelos de industrialização até então utilizados."

A incorporação e automação eletrônica reconfigurou processos, criando uma aliança entre tecnologia e produção que realçou a importância de uma gestão informatizada, baseada em teorias antigas e atualizada por meio de novas tecnologias. Já a partir da definição de Klaus Schwab, em 2011 foi introduzido pelo governo alemão a Quarta Revolução Industrial ou Indústria 4.0. A adoção política anunciada pela primeira vez durante o evento Hannover Fair, em 2011, na Alemanha, foi uma proposta de desenvolvimento, integrando sistemas ciberfísicos, Internet, segurança digital e computação em nuvem e impactando "setores sensíveis da sociedade como a economia e crescimento, o envelhecimento populacional, a produtividade, empregabilidade e possíveis substituições de empregos, além de exigir competências profissionais inovadoras e capacidades de sociabilidade e criatividade" (LOPES; GARCIA; ASSUMPÇÃO, 2020; SOUZA; TONON; JUNGES, 2017, p. 63).

Com a chegada da Indústria 4.0 e da economia digital aderida não somente pela Alemanha "seguindo a nova tendência, países e blocos logo inseriram ao novo contexto, com destaque para os Estados Unidos da América, a União Europeia, países asiáticos, como China e Japão, dentre outros" (CURADO; FINOTTI, 2022), e os ensinamentos de Ford e Taylor foram incorporados a sistemas de gestão integrados, onde planejamento, controle e automação dialogam continuamente. Algumas funções administrativas e de produção como os robôs colaborativos e sistemas ciberfísicos realizam operações padronizadas imaginadas por Henry Ford, mas com sensores e algoritmos que permitem ajustes instantâneos no fluxo produtivo.

Dessa maneira, observamos que "Henry Ford, tratando de suas obras e realizações é fácil, porém deve-se ter a sensibilidade de reconhecer e entender como funciona a ideologia

de um visionário" (SOUZA; TONON; JUNGES, 2017, p. 95), ao introduzir a lógica de produção em série e da padronização de processos, criou um paradigma produtivo que se estendeu muito além do seu foco inicial, a indústria automobilística. Essa herança foi incorporada, adaptada e transformada pelas revoluções industriais subsequentes, agregando automação eletrônica, sistemas e inteligências de dados. Mesmo que em um cenário de personalização e a produção sob demanda ganham relevância, os princípios de divisão de trabalho, otimização de etapas e busca pela redução de custos permanecem nas cadeias produtivas contemporâneas. Sendo assim, o fordismo não apenas moldou a maneira de como os produtos são fabricados, mas também influenciou a mentalidade de eficiência operacional e de economia de escala que persiste e opera em muitos segmentos da economia global.

À medida que avançamos para uma possível Indústria 5.0 e outras transformações futuras, cabe às organizações refletir sobre o equilíbrio entre a tecnologia e o fator humano, algo que Ford já debatia ao valorizar seus trabalhadores. Hoje, robôs colaborativos, inteligências artificiais e sistemas conectados realizam tarefas padronizadas concebidas pelo fordismo, mas é o uso estratégico de dados, a capacidade de resoluções rápidas e a flexibilidade organizacional que garantem a competitividade, valores que observamos apenas em humanos. Portanto, reconhecer as raízes fordistas e "entender que investir em capital humano, atuar em prol do desenvolvimento do colaborador e de sua qualidade de vida, é trazer para o fluxo produtivo qualidade na produção e a certeza da satisfação do cliente [...]" (SOUZA; TONO; JUNGES, 2017, p. 95), ajuda a entender tanto as potencialidades quanto os limites de um modelo que, embora se adapte às novas realidades tecnológicas, mantém intacta a premissa de que especialização e a padronização podem ser alavancas poderosas para o desenvolvimento industrial sustentável e para a construção de um futuro onde a produtividade caminhe com a criatividade e o bem-estar social.

METODOLOGIA

Segundo Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa exploratória busca desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, com o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema investigado e possibilitar a formulação de hipóteses mais precisas. Para isso, pode envolver levantamentos bibliográficos, entrevistas e análise de exemplos, assumindo, em geral, a forma de estudos de caso ou pesquisas bibliográficas. Dessa forma, este estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, pois buscou compreender o tema abordado a partir da análise de fontes teóricas previamente publicadas.

Esta é uma pesquisa também bibliográfica e também de natureza básica, visto que, segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 183), "é aquela que procura o progresso científico, a ampliação de conhecimentos teóricos, sem a preocupação de utilizá-los na prática", pois a mesma foi elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente por livros, artigos e materiais já disponibilizados em sites e bibliotecas.

DISCUSSÃO

Tendo como base a pesquisa realizada para o desenvolvimento deste artigo, identifica-se a importância da produção em massa para a economia de tempo e dinheiro das organizações empresariais. Percebe-se que, a partir da aplicação desse sistema de produção — o qual consiste, sobretudo, na divisão do trabalho, na mecanização e na padronização —, torna-se possível produzir mais, diminuir os custos e, ao mesmo tempo, manter a qualidade dos produtos. Por consequência, a demanda dos consumidores também tende a aumentar, proporcionando maior lucratividade às empresas.

Todavia, considerando o levantamento de informações acerca da evolução dos sistemas de produção, infere-se que a eficiência do modelo fordista estaria 10% abaixo da eficiência do modelo japonês, que, ao promover o Lean Manufacturing, propõe trabalhar com o suficiente dos recursos, evitando o desperdício de material e garantindo, assim, 100% de eficiência.

Desse modo, compreende-se que, para otimizar a produção das empresas nos dias atuais, a utilização do sistema proposto por Henry Ford pode, por si só, gerar resultados satisfatórios. No entanto, a partir deste estudo, conclui-se que o uso do modelo fordista, quando combinado e adaptado às contribuições de outros sistemas de produção — como o modelo Toyota, citado anteriormente — pode promover uma gestão de tempo e recursos ainda mais eficiente e significativa.

CONCLUSÃO

Com a realização deste trabalho de pesquisa, foi possível compreender a importância histórica e contemporânea do modelo fordista de produção. A linha de montagem em série idealizada por Henry Ford, fundamentada na padronização, na divisão de tarefas e na eficiência operacional, representou uma revolução nos sistemas produtivos do século XX e ainda influencia significativamente as práticas industriais atuais.

Além disso, o estudo evidencia que o sucesso industrial não se dá apenas por meio da tecnologia, mas também pelo reconhecimento do fator humano como peça essencial do

processo produtivo. A valorização do capital humano, aliada à inovação, torna-se indispensável para um modelo sustentável de produção.

Portanto, pode-se concluir que o legado de Henry Ford transcende o tempo e o setor automobilístico, influenciando até hoje a forma como produtos são fabricados, processos são organizados e pessoas são gerenciadas dentro das organizações. A compreensão crítica desse modelo é fundamental para que empresas modernas possam equilibrar produtividade, inovação e qualidade de vida no trabalho.

REFERÊNCIAS

BORGES, Sérgio Luiz Ferreira. **A evolução do sistema de produção e a implementação do balanceamento multifuncional para pequenos volumes.** Revista Espacios, v. 38, n. 1, p. 13, 2017. Disponível em: https://www.revistaespacios.com/a17v38n01/a17v38n01p13.pdf. Acesso em: 05 jun. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CÔRTES, Marcela Faleiros; ANJOS, Mayara Abadia Delfino dos; AMORIM, Dênia Aparecida de; COSTA, Simone Teles da Silva; ALVES, Deyse Souza. **Gestão empresarial na Indústria 4.0:** planejamento estratégico e produtividade na era digital. Revista GeTeC, União da Vitória, v. 20, 14 ago. 2024. Disponível em: https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/3556. Acesso em: 5 jun. 2025.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 311 p. ISBN 8522433976.

MARTINS, Fábio San. **Henry Ford e a questão salarial.** Economia-Ensaios, Uberlândia, 31 (2): 229-254, Jan./Jun. 2017.

SOUZA, Jean Carlos Litz; TONON, Ivo; JUNGES, Simone Santos. **A influência de Henry Ford para a atualidade.** Uniuv em Revista, União da Vitória, v. 15, n. 1, 2015. Disponível em: https://periodicos.uniuv.edu.br/uniuvemrevista/article/view/373. Acesso em: 5 jun. 2025.

SZEZERBICKI, Arquimedes da Silva; PILATTI, Luiz Alberto; KOVALESKI, João Luiz. **Henry Ford:** A visão inovadora de um homem do início do século XX. Publ. UEPG Humanit. Sci., Appl. Soc. Sci., Linguist., Lett. Arts, Ponta Grossa, 12 (2) 105-110, dez. 2004. Disponível em: https://www.revistas.uepg.br. Acesso em: 30 maio 2025.

VIEIRA, L. H. S. **Balanceamento de uma linha de montagem na Adira S.A. 2009.** Dissertação (Mestrado Integrado em Engenharia Industrial e Gestão) – Universidade do Porto, Porto, 2009.

A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE DA ROTATIVIDADE NAS EMPRESAS ATUAIS

MARMENTINI, J. C.[1]
JAROZESKI, K. P.[2]
GIARETTON, L.[3]
FIEDLER, M. A.[4]
DE SOUZA, J. L.[5]
SARTORI JUNIOR, Z.[6]

Resumo: "Controlar" não pode ser uma palavra-chave nesse assunto, mas sim "cuidar", as pessoas precisam compreender que trabalham em ambientes sólidos e preparados para atender as expectativas de suas vidas futuras, senão o único desfecho é o seu desligamento da corporação, seja ela grande ou pequena, não faz diferença! Aqui será apresentado normas técnicas que ajudarão a minimizar essa taxa de rotação, através de soluções que as empresas devem focar ou colocar em prática.

Palavras-chave: Rotatividade. Gestão. Absenteísmo.

INTRODUÇÃO

Um dos maiores inconvenientes que podemos ter atualmente nas empresas é a rotatividade de colaboradores, ou simplesmente turnover, como a palavra mesma diz em seu significado, trata-se de uma rotação, um ciclo de entradas e saídas que levam as empresas constantemente ao recomeço.

As Empresas investem pesado em seleção, captação, exames, treinamentos e muitas vezes, no aperfeiçoamento de seus colaboradores. No entanto, fatores como a insatisfação, salários indesejados, infraestrutura inadequada, e falhas em lideranças comprometem esses esforços, resultando em desligamentos, sejam eles voluntários ou não.

[1] Julio César Marmentini. Acadêmico do Curso de Administração. URI Erechim.
[2] Kauê Pastuska Jarozeski. Acadêmico do Curso de Administração. URI Erechim.
[3] Leonardo Giaretton. Acadêmico do Curso de Administração. URI Erechim.
[4] Mozart Alexandre Fiedler. Acadêmico do Curso de Administração. URI Erechim.
[5] Júnior Luiz de Souza. Mestre em Agronegócios pela UFRGS. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.
[6] Zílio Sartori Junior. Doutor em Administração pela UNOESC. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.

E é exatamente nesse momento que se destaca o nosso tema, ou seja, o Turnover, a volta ao início, começar novamente tudo aquilo que se perdeu e tentar recolocar esse novo funcionário na ativa de todos os processos e por dentro de todas as atividades às quais sua função exige.

Além de competência técnica, é preciso de sorte. Nem sempre o melhor ser humano com ótimos princípios éticos ou até mesmo com o melhor currículo, irá se tornar o colaborador "número um" dentro da empresa. Para isso é necessário muito mais, precisamos preservá-lo e cuidá-lo.

REFERENCIAL TEÓRICO

Definição:

Baseado em uma agressiva competitividade no mercado, empresas buscam reter seus talentos e potenciais humanos, evitando a rotatividade ou turnover. O termo inglês turnover, possui significado em português de rotatividade, um indicador relacionado às admissões e demissões de funcionários de uma organização em determinado período de tempo, comparado à média de funcionários efetivos (MARRAS, 2009).

Basicamente o turnover é um percentual, extraído da média de colaboradores admitidos e dispensados dentro de um período, sendo dividido pela quantidade de ativos nesse mesmo período e ao multiplicar por 100 temos essa porcentagem. O número acentuado dessa taxa não significa necessariamente dizer que os números são ruins ou que contrariamente são ótimos, tudo é uma variância da situação departamental de cada setor medido e isso envolve inúmeros fatores, como extinção de um departamento, uma mudança interna na empresa, uma dispensa em massa, criação de uma nova filial e assim por diante.

A rotatividade de pessoal, na visão de Chiavenato (2010), refere-se à correlação entre as admissões e os desligamentos dos profissionais ocorridos de forma voluntária ou involuntária, em um determinado período.

[...]é um tema de maior importância, primeiro porque é no interior das empresas que passamos a maior parte de nossas vidas e, segundo, porque as empresas podem ser tudo, mas nada serão se não houver pessoas a definir lhes a visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias, a realizar esforços de marketing, a administrar recursos financeiros, a estabelecer metas de produção, a definir preços e tantas outras decisões e ações (VERGARA, 2012).

Causa:

A ideia de “o cliente em primeiro lugar” tem sido frequentemente mencionada e implementada por diversas empresas. Essa filosofia foi e continua sendo um princípio para muitas organizações ao longo do tempo, já que a principal meta da maioria delas é obter lucros, com o cliente ocupando a posição mais alta na estrutura organizacional, sendo essencial para se alcançar as metas financeiras desejadas. No entanto, muitas companhias estão revisando essa visão, transformando sua cultura interna e adotando a abordagem: “O cliente em segundo lugar”. Para essas empresas, os clientes estão presentes porque há um time de colaboradores que trabalha incansavelmente para garantir que esses clientes deixem a empresa satisfeitos, estabelecendo assim um vínculo de lealdade. Desta forma, coloca-se o colaborador como sendo a peça mais importante dentro das organizações atualmente.

> Como as pessoas constituem o mais importante ativo que dispõem as organizações, devem ser recrutadas e selecionadas com a maior competência possível, já que falhas nesse processo podem comprometer outras ações de gestão a serem desenvolvidas posteriormente. (GIL, 2007, p. 91).

Os índices de turnover em uma companhia estão estreitamente relacionados à motivação dos funcionários. Entretanto, quando há um recrutamento e seleção inadequados, com indivíduos completamente não qualificados conduzindo as entrevistas, a rotatividade dentro da empresa geralmente aumenta, já que os candidatos selecionados não se encaixam bem no perfil da posição. Assim, as empresas recorrem a algumas estratégias: seleção de candidatos e atmosfera organizacional, buscando reduzir a rotatividade nas corporações.

Processo Seletivo:

Há diversas fases essenciais para uma organização identificar o candidato que se encaixe no perfil desejado para a vaga em aberto.

A primeira etapa é a análise do cargo, que serve como ponto de partida para o desenvolvimento de um processo de seleção, pois dela se elabora a descrição da posição. De acordo com Dessler (2003), "A análise de cargo é o método utilizado para definir as responsabilidades dos postos e as características das pessoas que devem ser recrutadas para essas funções."

Com a incorporação da seleção por competências nas organizações, além de criar uma descrição do cargo, é imprescindível avaliar os conhecimentos, habilidades e atitudes dos candidatos ou fórmula CHA. Assim, avança-se para a fase seguinte, denominada

Recrutamento. “O recrutamento é um processo cujo objetivo é atrair candidatos com potencial que possam cumprir os objetivos da empresa e ocupar a posição de maneira eficaz.” (GIL, 2007).

Existem diversas maneiras de atrair esses candidatos, que podem ser basicamente divididas em duas categorias: recrutamento interno e recrutamento externo. O recrutamento interno busca aproveitar os colaboradores já existentes na organização, enfatizando promoções. Durante essa fase, a vaga é anunciada internamente para que os colaboradores interessados possam se inscrever.

Por outro lado, o recrutamento externo procura profissionais no mercado que atendam às exigências da empresa. Este processo utiliza fontes como bancos de currículos, anúncios em jornais, plataformas online, órgãos governamentais, ou agências privadas especializadas em “caçar” talentos. Com um número considerável de candidatos, segue-se para a etapa subsequente chamada Seleção, que consiste em determinar qual é a melhor pessoa para ocupar a vaga disponível na empresa. Por meio de métodos de seleção, o gerente de recursos humanos poderá conhecer melhor cada um dos candidatos.

Conforme Gil (2007), “Ao analisar os currículos, é possível observar indicações de competência profissional, intenção de permanência na função e progresso na carreira, experiência prática, compatibilidade com a equipe, desejo de trabalhar e enfrentar novos desafios, além de foco em resultados e melhoria contínua de desempenho.”

Outras ferramentas utilizadas neste processo incluem entrevistas e testes, que podem ser escritos, práticos ou psicológicos, visando compreender as habilidades e características pessoais dos candidatos.

De acordo com Gil (2007, p. 101), "A entrevista é considerada um dos instrumentos mais valiosos para a seleção de pessoal. Ela proporciona um contato direto com o candidato e permite identificar sua capacidade para o cargo desejado."

A pessoa encarregada de realizar a entrevista deve preparar um conjunto de perguntas estruturadas, para que todas as informações importantes dos candidatos sejam coletadas. Deve-se ter cuidado com as perguntas, pois questionamentos mal elaborados podem causar desconforto no candidato, levando-o a não revelar nada além do que lhe for perguntado. O processo de seleção está intimamente ligado ao ambiente da organização.

Clima Organizacional

O clima de uma organização refere-se ao espaço interno que existe entre seus funcionários. Ele argumenta que esse clima está diretamente relacionado ao nível de

motivação dos integrantes. Conforme o autor aponta, a presença de uma motivação alta entre os colaboradores resulta em um clima organizacional positivo, refletindo-se em relações de contentamento, entusiasmo, interesse e cooperação, entre outros. Por outro lado, quando a motivação é baixa, seja devido à frustração ou à presença de obstáculos que dificultem a satisfação de suas necessidades, o clima organizacional tende a baixar-se, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc. (CHIAVENATTO, 2006).

Na visão de Litwin *et al.* (1997) apud Chiavenato (2006), o clima organizacional depende de seis dimensões, como segue:

1. **Estrutura da organização:** que afeta o sentimento das pessoas sobre as restrições em sua situação de trabalho, como regras excessivas, regulamentos, procedimento, autoridade hierárquica, disciplina etc.
2. **Responsabilidade:** que produz o sentimento de ser seu próprio chefe e de não haver dependência nem dupla verificação em suas decisões.
3. **Riscos:** que levam a iniciativa e ao senso de arriscar e de enfrentar desafios no cargo e na situação de trabalho.
4. **Recompensas:** conduzem ao sentimento de ser recompensando por um trabalho bem-feito; são a substituição do criticismo e das punições pela recompensa;
5. **Calor e apoio:** o sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalecem na organização;
6. **Conflito:** o sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos. É a colocação das diferenças no aqui e no agora.

A pesquisa sobre Clima Organizacional teve início nos Estados Unidos, por volta da década de 60, com os estudos de Mintzberg que abordavam as variações ambientais e o comportamento das organizações. Esses estudos tratam das dificuldades em definir e medir o clima organizacional, estabelecendo comparações com investigações sobre comportamentos individuais da Psicologia (ROBBINS, 2002).

Segundo Bergamini e Coda (1997), a origem da palavra clima vem do grego klima, que significa tendência ou inclinação. O clima organizacional representa uma tendência sobre até que ponto as necessidades tanto da organização quanto de seus colaboradores estão sendo satisfeitas, sendo esse fator um dos sinais de como a organização está sendo eficiente.

> O clima é uma avaliação de como os indivíduos se sentem em relação à organização e seus gestores. A ideia de clima organizacional evoluiu para englobar a noção de qualidade de vida no trabalho". Não se pode discutir clima organizacional sem mencionar a motivação, uma vez que ambos estão intrinsecamente conectados dentro da estrutura organizacional. (MAXIMIANO 2006, p.218).

Impactos:

Um dos maiores problemas para as empresas são os altos custos de rotatividade, motivo esse que pode influenciar diretamente o caixa e a estratégia financeira da organização. Segundo Chiavenato (2009) os custos de desvinculação laboral podem ser classificados em três categorias: primários, secundários e terciários.

1. Os custos primários são aqueles que não podem ser evitados pela organização por se tratar de uma desvinculação voluntária de um colaborador. Sendo assim, aparecerão custos de recrutamento e seleção, custos de registo e de documentação, custos de integração, treinamentos, além dos custos de desligamento como aviso prévio, multa FGTS, pagamentos de férias e 13º proporcional.

2. Os custos secundários, indiretamente ligados ao processo de desligamento como custos de produção (insegurança de um novo colaborador, produção inferior), reflexos no comportamento dos restantes dos colaboradores (atitudes pessoais), custos extras laborais (horas extras), custos extras operacionais (controle, manutenção e planejamento).

3. Custos terciários, percebidos a médio e longo prazo, como custos resultantes da nova contratação: queda da qualidade dos produtos e negócios, aumentos de taxas de seguros, aumentos de taxas de salários e imagem organizacional.

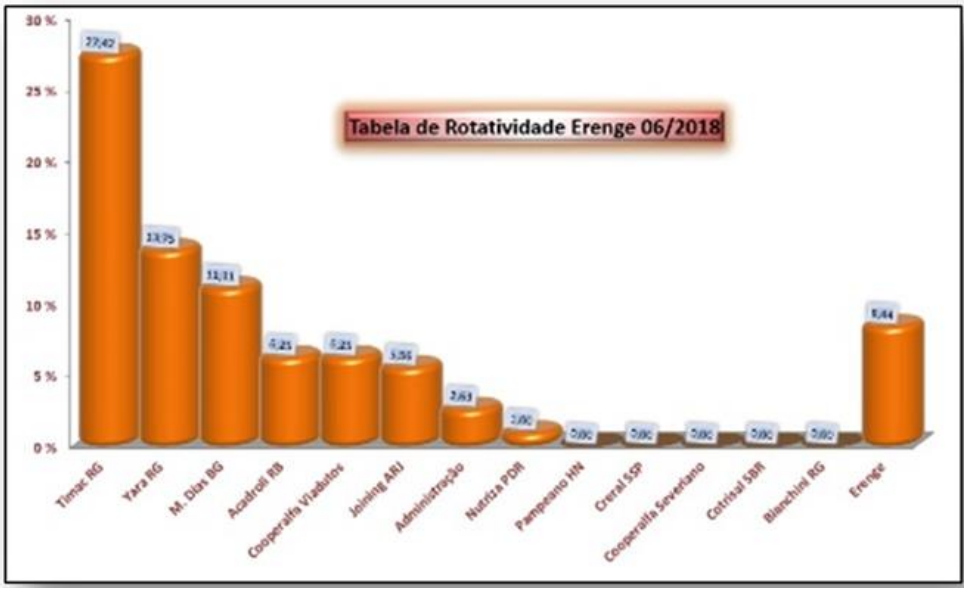
METODOLOGIA

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, que tem como objetivo compreender a importância do controle da rotatividade de funcionários nas empresas no contexto atual. A escolha dessa metodologia justifica-se pela necessidade de analisar percepções, práticas e impactos que não podem ser mensurados apenas por dados numéricos, mas que exigem interpretação a partir de informações descritivas.

RESULTADOS

O Gráfico 1 apresenta a rotatividade da empresa Erenge para o ano de 2018.

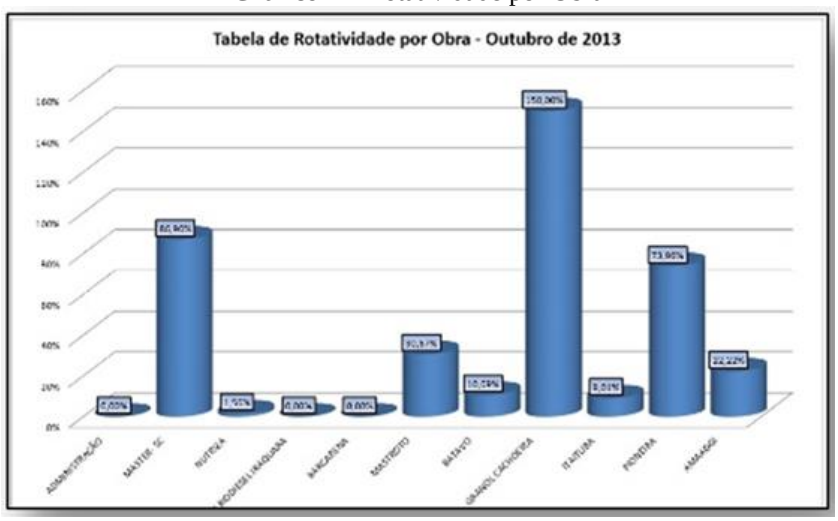
Gráfico 1 – Rotatividade Erenge



Fonte: Dados da Empresa (2024)

Picos acentuados sinalizam períodos com maior incidência de desligamentos (ou de movimentação) e devem ser confrontados com eventos organizacionais (reestruturações, término de contratos, cortes sazonais).

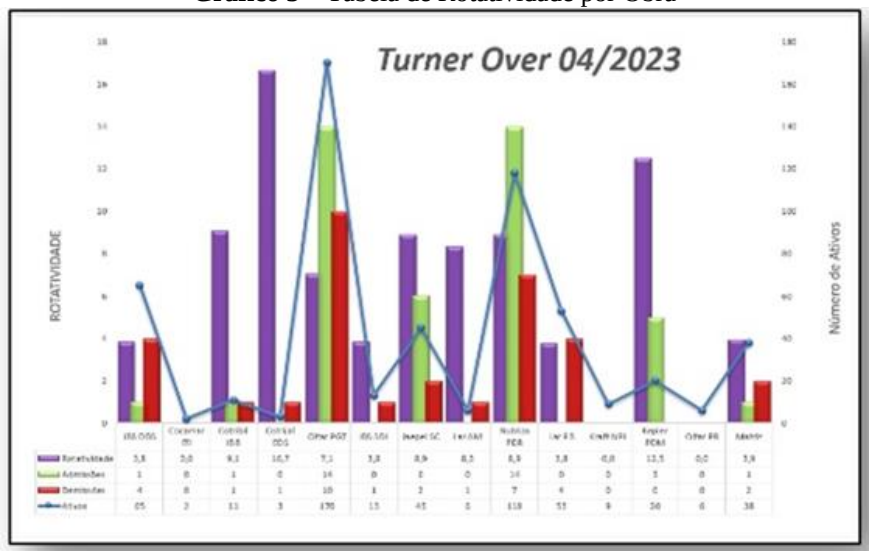
Gráfico 2 – Rotatividade por Obra



Fonte: Dados da Empresa (2024)

Ao segmentar por obra, o gráfico identifica quais frentes apresentam maior rotatividade relativa ao seu quadro médio. Valores altos em uma obra específica costumam indicar problemas locais como: condições de trabalho, supervisão, sobrecarga, ou contratos temporários e exigem ações direcionadas ao contexto daquele projeto, não apenas medidas gerais da empresa.

Gráfico 3 – Tabela de Rotatividade por Obra



Fonte: Dados da Empresa (2024)

As tabelas fornecem os números absolutos (admissões, desligamentos, número de ativos) e as taxas calculadas. A combinação de tabela e gráfico é importante: o gráfico mostra padrão e tendência; a tabela permite ver o efeito real no quadro de pessoal e quantificar impactos financeiros e operacionais.

Figura 1 – Cálculo da Taxa de Rotatividade

A = Admissão (entrada de colaboradores por "N" período);
D = Desligamento (decisão da empresa ou do próprio colaborador);
EM = Efetivo Médio (totalidade de colaboradores em um período).

$$\text{Taxa de Rotatividade} = \frac{(A+D)/2}{EM} \times 100$$

CONCLUSÃO

Ainda que este artigo apresente inúmeras soluções e técnicas sobre as causas da rotatividade, seus impactos e estratégias que poderiam ser implementadas pelas empresas, nada mudará se não houver uma cultura organizacional verdadeiramente implantada.

A colaboração efetiva de todos os gestores da empresa, alinhados em uma mesma direção, é capaz de transformar a visão dos colaboradores, talvez não todos, mas certamente da maioria. Esses métodos, engrenados numa mudança comportamental podem sim gerar entusiasmo suficiente pelo trabalho, sentimento de pertencimento e a confiança de que há um espaço para seu crescimento.

Embora sejam processos desafiadores para a empresa, integrar boas práticas a um cuidadoso processo seletivo bem estruturado tende a gerar histórias positivas, não apenas nos relatos internos, mas também nos gráficos e indicadores de turnover da organização.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos.** 5 ed., 4. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remunerações, benefícios e relações de trabalho.** São Paulo: Manole, 2009.

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

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos.** Tradução Cecília Leão Oderich. 2.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2007.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 13º ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana a Revolução Digital.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 8 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de Pessoas.** 11º Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

AÇÕES SOCIAIS COMO INSTRUMENTO DE APOIO À INSTITUIÇÃO RECRIANDO A VIDA

VEDELAGO, E. J.[1]
ANTONIOLI, E. M. Q.[2]
MARMENTINI, J. C.[3]
FLORIANOVICZ, P. H.[4]
DREHER, R. B.[5]
PILLOTTO, M. L.[6]

Resumo: O presente trabalho tem como tema principal as ações sociais como instrumento de apoio à Instituição Recriando a Vida. Trata-se de um estudo de caso, com abordagem qualitativa, natureza aplicada e finalidade descritiva, fundamentado em pesquisa bibliográfica e complementado por ações práticas. O objetivo geral foi propor estratégias para a arrecadação de recursos materiais e humanos em prol da instituição mencionada, que atua com crianças em situação de vulnerabilidade. A metodologia adotada envolveu levantamento bibliográfico, a realização de uma atividade recreativa com as crianças da instituição e o planejamento de uma palestra solidária, ainda a ser realizada, ministrada por um profissional da área de desenvolvimento humano, com acesso condicionado à doação de 1 kg de alimento não perecível. As ações ocorreram no município de Erechim, no primeiro semestre de 2025, com a palestra prevista para o segundo semestre, em razão da indisponibilidade de datas no calendário acadêmico. Os resultados parciais demonstraram o engajamento da comunidade acadêmica e o impacto positivo das atividades realizadas na rotina das crianças atendidas. Conclui-se que ações sociais planejadas e executadas de forma participativa contribuem para o fortalecimento dos vínculos entre a sociedade e instituições beneficentes, promovendo empatia e solidariedade.

Palavras-chave: Ação social. Arrecadação. Instituições sociais. Instituição beneficente.

INTRODUÇÃO

Reflexo de um mundo globalizado, os problemas sociais estão cada vez mais presentes no cotidiano e demandam maior atenção da comunidade em geral. Nesse contexto, observa-se o crescimento de instituições que buscam auxiliar pessoas em situação de vulnerabilidade,

[1] Eduarda Júlia Vedelago. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[2] Érica Maritânia de Quadros Antonioli. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[3] Julio César Marmentini. Acadêmico do Curso de Administração. URI Erechim.
[4] Pedro Henrique Florianovicz. Acadêmico do Curso de Administração. URI Erechim.
[5] Rafael Berghofer Dreher. Acadêmico do Curso de Administração. URI Erechim.
[6] Marcelo Luis Pillotto. Mestre em Administração pela UNISINOS. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.

promovendo acolhimento, apoio material e fortalecimento de vínculos sociais. O olhar ao próximo com empatia e responsabilidade torna-se, um gesto de significativo, capaz de transformar realidades e beneficiar diretamente os envolvidos nas ações desenvolvidas.

O presente projeto integrador tem como foco a Instituição Recriando a Vida, localizada em Erechim/RS, que atende diariamente crianças em condições de vulnerabilidade social. Considerando a escassez de alimentos e a necessidade de voluntários, foram propostas duas estratégias práticas: uma palestra solidária e uma atividade recreativa voltada às crianças da instituição.

Dessa forma, o objetivo geral deste trabalho é desenvolver ações sociais que reforcem o valor das iniciativas solidárias na transformação social, promovendo maior integração entre universidade e comunidade.

REFERENCIAL TEÓRICO

CONCEITO E IMPORTÂNCIA

A comunidade beneficente vai além de uma simples organização formal; ela representa um conjunto abrangente de ações, valores e relações que, por meio de seu funcionamento e de seu compromisso com o bem coletivo, contribui para a formação de comportamentos sociais mais solidários e conscientes. Seu papel vai desde o atendimento direto às necessidades básicas até a promoção de transformações duradouras nas comunidades onde atua, reforçando o senso de responsabilidade social e de pertencimento.

As instituições de ajuda são entidades sem fins lucrativos que tem como objetivo prestar apoio, assistência e recursos a pessoas, comunidades ou grupos em situação de necessidade ou vulnerabilidade, estas instituições são geralmente conhecidas como ONGs (organizações não governamentais), e tem como finalidade melhorar a vida das pessoas, oferecendo suporte em diversas área, como saúde, educação, assistência social, direitos humanos, meio ambiente, entre outras, dentre estas organizações existem vários tipos, que fazem trabalho local, estadual e mundial assim como as ONGs médicos sem fronteiras, Unicef, greenpeace.

Estas instituições têm como meio de sobreviver as doações que podem vir de diversas formas como, patrocínios, projetos de governo e outros recursos. O trabalho voluntário também desempenha um papel importante, ampliando o alcance e a influência destas instituições.

As instituições têm uma importância muito grande na sociedade, principalmente por atender às demandas que o poder público nem sempre consegue suprir. Elas estão presentes para apoiar um número expressivo de pessoas em situação de vulnerabilidade (particularmente as que carecem de assistência emocional, psicológica e financeira), sendo um elo importante na

construção de um futuro melhor para muitos. É exatamente neste contexto que o cuidado às crianças se torna uma prioridade, já que é nessa fase que se formam suas experiências, relações e caminhos pessoais.

Buffa, Teixeira e Rosseti-Ferreira (2010) citam que o cuidado é primordial as crianças que apresentam qualquer situação de perigo ou exposição, Del Prette (2005), comenta que que no período da infância cada cidadão está se conhecendo e amadurecendo suas características, sejam próprias, de relacionamento, sociais. É momento de desenvolvimento onde qualquer adversidade pode impactar e prejudicar o crescimento pessoal.

PROCESSO DE CRIAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES

As ações sociais representam uma forma importante de apoiar comunidades em situação de vulnerabilidade, sendo as instituições um elo essencial para atender às suas demandas.

As instituições geralmente nascem da necessidade de organizar a vida em sociedade ou de resolver um problema coletivo, inicialmente, podem surgir de costumes, práticas repetidas e acordos informais que se mostram úteis e são transmitidos. A elas se dá a atividade de proporcionar o acolhimento, segurança e práticas positivas a fim de eliminar as adversidades anteriores (Motta, Falcone, Clark e Manhães, 2006).

Com o tempo, essas atividades podem se formalizar através de leis, regras e organizações com estruturas definidas e papeis específicos. Crises, mudanças sociais, a ação de indivíduos ou grupos com interesses em comum e a busca por estabilidade e legitimidade também impulsionam a criação de novas instituições. Elas evoluem de ações sociais e trabalho voluntário para estruturas sólidas e reconhecidas, que podem cada vez mais ajudar pessoas.

RECRIANDO A VIDA: HISTÓRIA, PROPÓSITO E ATUAÇÃO

A instituição Recriando a Vida é uma entidade beneficente com mais de 20 anos de existência, localizada no município de Erechim, fundada inicialmente por freiras e conduzida por elas até o ano de 2014. A partir desse período, a gestão passou a ser assumida pela voluntária Andreia e um grupo de dez colaboradores, que, com dedicação e compromisso, decidiram dar continuidade ao trabalho social ali desenvolvido.

A instituição não possui convênio com prefeituras ou apoio governamental, sendo mantida exclusivamente por meio de doações espontâneas de roupas, alimentos, materiais e trabalho voluntário. Seu foco principal é acolher crianças em situação de vulnerabilidade social, oferecendo um ambiente seguro e afetivo, onde recebem uma alimentação saudável, apoio psicológico e momentos de lazer. Além disso, a equipe estende o atendimento às famílias dessas

crianças, prestando apoio emocional em situações de conflito familiar, muitas vezes agravadas por questões como envolvimento com drogas. Nesses casos, as crianças podem se ausentar temporariamente da instituição até que a situação familiar se estabilize.

Outro eixo importante de atuação da Recriando a Vida é o projeto voltado aos imigrantes, especialmente venezuelanos. Atualmente, a associação conta com cerca de 50 pais e voluntários que colaboram no atendimento de aproximadamente 110 crianças, com idades entre 4 e 15 anos. Diariamente, são preparadas e servidas mais de 100 refeições. Muitas dessas crianças, ao saírem da escola, dirigem-se diretamente à associação, onde recebem o almoço e cuidados complementares. O atendimento abrange crianças de diversos bairros de Erechim, inclusive das regiões mais afastadas.

A maior necessidade da instituição, no momento, está relacionada à ampliação do apoio voluntário e à obtenção de recursos materiais. Entre os itens mais urgentes estão alimentos, roupas, materiais de limpeza, escolares, tintas para reforma da sede, além de diversos outros recursos que garantem a manutenção e o funcionamento diário da entidade.

VULNERABILIDADE SOCIAL NA INFÂNCIA

A educação infantil abrange o período de 0 a 3 anos e 11 meses nas creches, e de 4 anos até 5 anos e 11 meses nas pré-escolas. Essa etapa é fundamental para o desenvolvimento da socialização da criança e para sua preparação e adaptação ao ambiente escolar. Conforme estabelecido pelas Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil (2010), a educação infantil é:

Primeira etapa da educação básica, oferecida em creches e pré-escolas, às quais se caracterizam como espaços institucionais não domésticos que constituem estabelecimentos educacionais públicos ou privados que educam e cuidam de crianças de 0 a 5 anos de idade no período diurno, em jornada integral ou parcial, regulados e supervisionados por órgão competente do sistema de ensino e submetidos a controle social. É dever do Estado garantir a oferta de Educação Infantil pública, gratuita e de qualidade, sem requisito de seleção. (BRASIL, 2010, p. 12).

Acredita-se que uma educação infantil repleta de vivências significativas e enriquecedoras pode exercer um papel essencial ao longo de toda a trajetória escolar da criança. Compreende-se que experiências educacionais prazerosas têm o potencial de impulsionar positivamente o desenvolvimento acadêmico futuro. A educação infantil é vista como uma etapa decisiva no processo educacional, marcada pelos primeiros vínculos sociais estabelecidos

entre as crianças, além de representar um período rico em aprendizagens fundamentais. As autoras Cristiane Rogério e Jeanne Callegari, ao abordarem esse tema, afirmam que:

A sociedade demorou a entender que a infância é um período importante e as crianças são diferentes em determinadas idades. Para ter uma ideia, faz somente dez anos que o Ministério da Educação - com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases —reconheceu a educação infantil como parte da educação básica de qualquer brasileiro. Isso reflete no que é oferecido às famílias, pois, entre outras coisas, indica ser fundamental a especialização do educador. Significa que educação infantil tem de ir muito além da "tia", das recreações, do Dia das Mães ou das canções de Natal. O seu filho precisa estar em um local com profissionais especializados que promovam rotinas baseadas em propostas pedagógicas muito bem fundamentadas. (ROGÉRIO; CALLEGARI, s/d).

Segundo Jardim (2003) é no, e como também a partir do entorno, que a criança se constitui como ser singular/social, formando seus vínculos, afetos, paixões e desejos frente à vida. É deste modo que se constitui como parte atuante do meio em que se insere, o qual, de forma dialética, também a afeta. Desde demandas biológicas como necessidades físicas da criança, até cuidados e afeto proporcionados por um outro, configuraram-se como elementos pertencentes a contextos de desenvolvimento

No contexto brasileiro, as principais situações de vulnerabilidade que atingem crianças e adolescentes estão ligadas a fatores como o alcoolismo e os conflitos familiares, que frequentemente os expõem a cenas de violência doméstica e outras formas de agressão.

Além disso, o ambiente em que vivem também representa riscos consideráveis, especialmente em locais com carência de serviços públicos essenciais, escassez de espaços adequados para o lazer, relações comunitárias fragilizadas e a presença de pontos de tráfico de drogas nas proximidades. Soma-se a isso a exposição ao trabalho infantil e à exploração sexual de menores, que ainda são realidades alarmantes em muitas regiões. Fatores individuais, como traços de personalidade e comportamentos de risco, também podem aumentar a vulnerabilidade desses jovens ao envolvimento com substâncias ilícitas, à gravidez precoce e à prática de atos infracionais.

IMPORTÂNCIA DO APOIO PSICOLÓGICO E EMOCIONAL PARA CRIANÇAS CARENTES

Infelizmente, observamos que a educação infantil ainda não recebe a devida atenção, seja por parte das autoridades, seja por alguns profissionais da área. Essa etapa, que deveria ser

tratada com prioridade máxima (com maior investimento e formação continuada dos educadores), continua sendo negligenciada.

Trata-se de uma fase essencial, que exige cuidado e dedicação tanto no aspecto educativo quanto no acolhimento. Quando uma criança não tem acesso a uma educação infantil de qualidade, suas chances de aprendizado e de inserção em uma sociedade cada vez mais competitiva são reduzidas. Além disso, pais e responsáveis que não encontram uma escola onde possam deixar seus filhos acabam sendo impedidos de trabalhar, o que compromete diretamente suas oportunidades de emprego.

A professora Edda Bomtempo e a terapeuta Mírian Ribeiro Conceição (2014) destacam a preocupante realidade da vulnerabilidade social no Brasil, ressaltando como essa condição impacta diretamente a vida das crianças:

No panorama nacional encontramos grande parcela da população em extrema desigualdade social. Nestas condições, a família como instituição de proteção à criança encontra cada vez mais dificuldade no desempenho deste cuidado. Situações de miséria e empobrecimento configuram famílias e contextos que propiciam rupturas e vulnerabilidade de vínculos e afetos. Famílias desestruturadas, com princípios contraditórios, que se encontram em condições socioeconômicas degradantes, proporcionando cuidados precários básicos à infância criam fatores de risco ao desenvolvimento saudável do infante (BOMTEMPO; CONCEIÇÃO, 2014).

Sandra Eni Fernandes Nunes Pereira (2015), doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília (UnB), oferece uma perspectiva abrangente sobre os contextos de vulnerabilidade social em que muitas crianças e adolescentes brasileiros se encontram:

As crianças e adolescentes que se encontram em situação de vulnerabilidade social são aquelas que vivem negativamente as consequências das desigualdades sociais; da pobreza e da exclusão social; da falta de vínculos afetivos na família e nos demais espaços de socialização; da passagem abrupta da infância à vida adulta; da falta de acesso à educação, trabalho, saúde, lazer, alimentação e cultura; da falta de recursos materiais mínimos para sobrevivência; da inserção precoce no mundo do trabalho; da falta de perspectivas de entrada no mercado formal de trabalho; da entrada em trabalhos desqualificados; da exploração do trabalho infantil; da falta de perspectivas profissionais e projetos para o futuro; do alto índice de reprovação e/ou evasão escolar; da oferta de integração ao consumo de drogas e de bens, ao uso de armas, ao tráfico de drogas (PEREIRA, 2015).

POLÍTICAS PÚBLICAS E AUSÊNCIA DO ESTADO

O ECA foi sancionado no Brasil em 13 de julho de 1990, pela Lei nº 8.069, a qual se baseia na proteção integral das crianças e adolescentes, garantindo-lhes o direito a proteção à vida e à saúde, mediante efetivação de políticas sociais públicas que permitam o nascimento e o desenvolvimento sadio, harmonioso e em condições dignas de existência.

O ECA (15) define as crianças e os adolescentes como sujeitos de direito, sendo-lhes garantida a proteção integral. Conforme o artigo 4º:

"É dever da família, da comunidade, da sociedade em geral e do poder público assegurar, com absoluta prioridade, a efetivação dos direitos referentes à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao esporte, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade, e à convivência familiar e comunitária."

O Estatuto da Criança e do Adolescente representa um avanço significativo na demonstração de maturidade e comprometimento da sociedade brasileira com a proteção integral da infância e juventude. A partir dele, observa-se a ampliação do papel das Organizações Não Governamentais (ONGs), o surgimento de Fóruns e Conselhos, e o fortalecimento dos movimentos sociais e políticos voltados à garantia dos direitos infantojuvenis.

Nesse contexto, destaca-se a atuação do Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (Conanda), responsável por articular representantes da sociedade civil e do poder público para garantir a eficácia do ECA. Ele é encarregado de implementar dois tipos de conselhos: os Conselhos de Direitos, de caráter deliberativo e paritário, que definem as políticas públicas e supervisionam a aplicação dos recursos destinados à infância, e os Conselhos Tutelares, de caráter protetivo, que vêm assegurar a execução das medidas de apoio às crianças e aos adolescentes em situação de vulnerabilidade.

Com o propósito de garantir a proteção integral de crianças e adolescentes, o Governo brasileiro criou o Programa Saúde na Escola (PSE). Essa iniciativa surge como uma política intersetorial, resultado da parceria entre os Ministérios da Saúde e da Educação. O PSE tem como foco a atenção integral (que inclui prevenção, promoção e cuidados) à saúde de crianças, adolescentes e jovens da rede pública de ensino básico. Sendo desenvolvido pelas escolas junto às Unidades Básicas de Saúde, com o envolvimento das equipes de educação e saúde.

O programa contempla avaliações clínicas, psicossociais, nutricionais, além de exames de saúde bucal. Também promove atividades voltadas à saúde, como a alimentação saudável, incentivo à prática de exercícios físicos, educação sobre saúde sexual e reprodutiva, além da conscientização sobre os riscos do consumo de álcool, tabaco e outras drogas. Essas iniciativas

visam combater as vulnerabilidades que comprometem o desenvolvimento pleno dos estudantes da rede pública.

METODOLOGIA

O estudo foi classificado como qualitativo, de natureza aplicada e com finalidade descritiva, utilizando-se de revisão bibliográfica e de ações práticas como procedimentos metodológicos. A metodologia adotada contemplou três etapas principais: levantamento bibliográfico acerca dos temas relacionados à responsabilidade social, voluntariado e desenvolvimento humano; realização de uma atividade recreativa com as crianças atendidas pela Instituição Recriando a Vida, ocorrida em 28 de maio de 2025, e o planejamento de uma palestra solidária, agendada para o dia 09 de setembro de 2025, a ser ministrada por um profissional da área de desenvolvimento humano. A participação na palestra será condicionada à doação de 1 kg de alimento não perecível, como forma de incentivo à solidariedade e arrecadação de mantimentos para a instituição.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE

A atividade recreativa com as crianças resultou em momentos de aprendizado, afeto e criatividade, fortalecendo a autoestima e o vínculo social. A confecção da "Árvore dos Nomes", aliada a brincadeiras e distribuição de doces, proporcionou alegria às crianças e maior empatia dos acadêmicos envolvidos.

A palestra planejada busca sensibilizar a comunidade acadêmica, reforçando a responsabilidade coletiva e arrecadando mantimentos para a instituição. Os resultados evidenciam que a união entre conhecimento acadêmico e prática solidária pode gerar impactos reais e duradouros.

CONCLUSÃO

O projeto mostrou que ações sociais planejadas e participativas podem transformar realidades. A instituição Recriando a Vida, sustentada por doações e voluntariado, acolhe crianças em situação de vulnerabilidade, oferecendo apoio material e emocional. As estratégias adotadas, palestra solidária e ação recreativa cumpriram o papel de promover reflexão, solidariedade e engajamento. Conclui-se que a articulação entre universidade, comunidade e voluntariado fortalece instituições sociais e contribui para a formação cidadã dos acadêmicos.

REFERÊNCIAS

BOMTEMPO, Edda; CONCEIÇÃO, Mírian Ribeiro. **Infância e contextos de vulnerabilidade social. Boletim Academia Paulista de Psicologia**, 2014. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-711X2014000200006. Acesso em: 10 de maio 2025.

BRASIL. **Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil. Brasília: MEC**, 2010. Disponível em: http://portal.mec.gov.br. Acesso em: 22 maio. 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PEREIRA, Sandra Eni Fernandez Nunes. **Crianças e adolescentes em contexto de vulnerabilidade social.** 2015. Disponível em: https://repositorio.unesp.br/handle/11449/144408. Acesso em: 04 junho. 2025.

ROGÉRIO, Cristiane; CALLEGARI, Jeanne. **A importância da educação infantil.** Revista Crescer. s/d. Disponível em: https://revistacrescer.globo.com. Acesso em: 10 maio. 2025.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS EMPRESAS: FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA A GESTÃO DE PESSOAS

NUNES, D. D. S.[1]
RODRIGUES, M. K.[2]
DE SOUZA, J. L.[3]
SARTORI JUNIOR, Z.[4]
COMERLATO, C.[5]
LANGOSKI, L. M.[6]

Resumo: No cenário atual de forte concorrência e constante transformação, as empresas enfrentam o desafio de manter seus times produtivos e engajados. Nesse contexto, uma das estratégias que tem ganhado destaque nesse cenário é a avaliação de desempenho, vista não apenas como uma ferramenta de controle, mas como um recurso valioso para promover o crescimento profissional e alinhar os interesses individuais às metas da organização. Quando aplicada com critério e sensibilidade, essa prática possibilita identificar talentos, corrigir desvios e estimular o desenvolvimento contínuo. Mais do que números e métricas, trata-se de entender pessoas, reconhecer potencial e orientar decisões com base em dados e relações humanas.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Gestão. Competências. Clima Organizacional.

INTRODUÇÃO

Mais do que classificar profissionais como bons ou ruins, a avaliação de desempenho revela particularidades, tratando-se de um meio de enxergar talentos ainda não revelados, entender possíveis potenciais de crescimento de cada colaborador e, a partir disso, construir caminhos que façam sentido tanto para a empresa quanto para quem nela trabalha. Além disso, quando conduzida de forma correta, justa, transparente e com foco no desenvolvimento, contribui diretamente para um ambiente mais motivador e colaborativo.

[1] Daiane dos Santos Nunes. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[2] Mariana Kalinovski Rodrigues. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[3] Júnior Luiz de Souza. Mestre em Agronegócios pela UFRGS. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.
[4] Zílio Sartori Junior. Doutor em Administração pela UNOESC. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.
[5] Cassiano Comerlato. Mestre em Agronegócios pela UFRGS. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.
[6] Leandro Marcio Langoski. Doutor em Administração pela UNISINOS. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.

No entanto, o sucesso da avaliação depende de diversos fatores, como o comprometimento da liderança, clareza dos critérios, escolha do método mais adequado e um feedback construtivo, que possa promover o aprendizado. Empresas que atendem as condições necessárias, podem enfrentar problemas como desmotivação da equipe, avaliações subjetivas, favoritismos e queda no desempenho geral.

Por isso, compreender a importância estratégica da avaliação de desempenho, seus métodos, benefícios e desafios é indispensável para qualquer organização que busca por crescimento de forma sustentável e competitivo. Este artigo tem como objetivo explorar os principais aspectos existentes desse processo, benefícios que podem ser obtidos e os desafios enfrentados no dia a dia da gestão de pessoas.

A avaliação de desempenho é um processo sistemático que permite identificar o comportamento, as competências e as entregas realizadas dos colaboradores em determinado período. Por meio dessa análise, é possível obter uma visão clara do potencial de cada indivíduo, seus pontos fortes, limitações e oportunidades de desenvolvimento.

A realização desta avaliação está na necessidade de acompanhar o rendimento dos colaboradores e garantir que suas atividades estejam alinhadas com as metas da empresa. O fato de que, ao fornecer um feedback estruturado, é possível promover o desenvolvimento contínuo, corrigir falhas, valorizar conquistas e melhorar resultados.

Este trabalho tem como objetivo geral destacar a avaliação de desempenho como uma ferramenta estratégica utilizada para uma gestão mais eficaz nas empresas, podendo se tornar uma aliada real da gestão, melhorando o rendimento da equipe e impulsionando o crescimento dos profissionais.

Os objetivos específicos são: Ressaltar os principais métodos de avaliação de desempenho utilizados pelas organizações; Apontar os benefícios da avaliação de desempenho para a gestão de pessoas dentro das organizações como o desenvolvimento contínuo e a valorização dos colaboradores; e Apontar os desafios enfrentados pelas empresas na implementação e utilização da ferramenta.

A avaliação de desempenho tem se destacado como uma ferramenta estratégica essencial para o ambiente corporativo, contribuindo diretamente para o fortalecimento da gestão de pessoas e para o alcance de resultados desejados. Num cenário empresarial cada vez mais exigente, com constantes transformações e disputas por espaço no mercado, não basta contratar bons profissionais. É preciso saber como desenvolvê-los, acompanhá-los e mantê-los motivados e alinhados aos propósitos da organização. A avaliação de desempenho tem

ganhado protagonismo nesse contexto por ser uma ferramenta que não apenas mede resultados, mas orienta o crescimento individual e coletivo dentro das empresas.

Estudos mostram que organizações que adotam modelos bem estruturados de avaliação conseguem resultados expressivos em produtividade e engajamento. De acordo com Silva *et al.* (2020), empresas que aplicam sistemas estruturados de avaliação de desempenho apresentam um aumento médio de até 20% na produtividade individual e coletiva. Isso ocorre porque o processo ajuda a identificar pontos fortes, falhas e oportunidades de evolução, servindo como base para ações de desenvolvimento, promoções e bonificações.

Além disso, a avaliação cria um elo importante entre o comportamento individual e os objetivos estratégicos da organização. Mas para que isso funcione de maneira justa e efetiva, é fundamental vencer obstáculos como julgamentos enviesados, resistência por parte de gestores e colaboradores e a falta de preparo de quem aplica a ferramenta

Dessa forma, o estudo propõe-se a contribuir com gestores, estudantes e pesquisadores da área de Recursos Humanos, onde busca oferecer uma reflexão crítica e prática sobre como a avaliação de desempenho, contribuindo para ambientes mais éticos, produtivos e humanos.

METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, pois tem como objetivo gerar conhecimentos para a solução de problemas relacionados à avaliação de desempenho nas empresas, contribuindo para a melhoria da gestão de pessoas. Além disso, adota uma abordagem exploratória para compreender melhor os modelos e desafios da avaliação de desempenho e uma abordagem descritiva para detalhar os benefícios e práticas adotadas pelas organizações.

Esta é uma pesquisa bibliográfica, pois foi elaborada com auxílio de material já publicado, escrito por artigos científicos e material disponibilizado em sites da internet.

REFERENCIAL TEORICO

OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é uma das ferramentas centrais na gestão de pessoas, cujo papel é medir e analisar o desempenho dos colaboradores de forma sistemática e contínua, com o intuito de promover o desenvolvimento individual e coletivo dentro das organizações (CHIAVENATO, 2014). Visa identificar não apenas o nível de cumprimento das tarefas e metas estabelecidas, mas também aspectos comportamentais que impactam o ambiente de trabalho, como a comunicação, a colaboração e a liderança (BOOG, 2013).

Um dos pilares primordiais da avaliação é fornecer feedbacks claros e construtivos, que possibilitem ao colaborador o reconhecimento de seus pontos fortes e a identificação das áreas que necessitam de aprimoramento. Esse processo de retorno é essencial para incentivar a aprendizagem contínua e o crescimento profissional (DUTRA, 2012), contribuindo para a construção de carreiras mais sólidas, além de elevar a satisfação e o engajamento no ambiente de trabalho. Segundo Chiavenato (2014), esse método também se mostra eficaz no fortalecimento do vínculo entre equipe e organização, uma vez que, oferece maior direcionamento e oportunidades.

Além disso, a avaliação tem como objetivo alinhar o desempenho individual aos objetivos estratégicos da organização, garantindo que o esforço das equipes seja direcionado e bem coordenado. Segundo Marras (2011), esse alinhamento contribui diretamente para a harmonia organizacional e a eficácia das estratégias empresariais, ao fortalecer a conexão entre as ações individuais e os resultados esperados pela empresa, por consequência, estimula a autorreflexão, promove o alinhamento de expectativas e potencializa o desempenho individual e coletivo.

Por fim, ao reconhecer o desempenho das pessoas, a avaliação se torna uma poderosa ferramenta de motivação, engajamento e valorização dos colaboradores, ao reconhecer formalmente suas contribuições e incentivar a melhoria contínua. Criando um elo entre a cultura organizacional e um ambiente propício para o desenvolvimento humano e para a inovação (VERGARA, 2009), tendo em visto que os colaboradores se sentem encorajados a contribuir com ideias, assumir responsabilidades e buscar soluções criativas, torna-se o cenário de constantes transformações e alta competitividade, em um ambiente favorável não apenas para a gestão de talentos, mas também para a sustentabilidade e a evolução estratégica das organizações.

PRINCIPAIS MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho constitui um processo essencial para a gestão estratégica de pessoas, sua aplicação permite a observação detalhada do desempenho individual e coletivo dos colaboradores, a identificação de pontos de melhoria, a promoção do desenvolvimento contínuo e o alinhamento dos esforços internos aos objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2014). A efetividade desse processo depende da escolha e aplicação adequada dos métodos avaliativos, que devem refletir a cultura, o contexto e as necessidades da organização (VERGARA, 2009), a avaliação de desempenho das equipes pode ser feita de diferentes maneiras, e cada método traz suas particularidades.

Avaliação por Múltiplas Fontes (360°): Segundo Boog (2013), esse método envolve a coleta sistemática de feedbacks de diversas origens: superiores, subordinados e até o próprio avaliado, (GALHARDI, 2014; FLEURY; FLEURY, 2001), sendo valorizado por oferecer uma análise mais completa, possibilitando a identificação de pontos cegos e favorecendo o desenvolvimento integral do colaborador (BRANDÃO, 2005). No entanto, requer um processo rigorosamente estruturado para evitar subjetividades e conflitos decorrentes de feedbacks enviesados, necessitando a capacitação dos avaliadores (LOCHESE, 2010).

Escala Gráfica de Competências: (CHIAVENATO, 2014) destaca que sua simplicidade torna este método acessível e fácil de aplicar, facilitando a comparação entre colaboradores, resultando no desempenho em relação a competências técnicas e comportamentais específicas, utilizando escalas que variam entre insuficiente a excelente (LACOMBE, 2002). No entanto, sua simplicidade entre aplicação e comparação, pode resultar em uma amostra limitada pela superficialidade da análise, necessitando de um feedback que oriente efetivamente o resultado (BOTELHO, 2012).

Avaliação por Competências: Dutra (2012) ressalta que esse modelo permite alinhar o desempenho ao planejamento estratégico da organização, destacando-se por focar nas habilidades, conhecimentos e atitudes necessários para a execução eficiente das funções, promovendo o alinhamento do desempenho individual com os objetivos estratégicos da organização (BRANDÃO, 2005). No entanto, sua efetividade depende da definição clara e atualizada das competências organizacionais, o que requer investimentos contínuos em diagnóstico e capacitação (MARRAS, 2011).

Avaliação por Metas: Também conhecida como gestão por objetivos, essa abordagem, segundo (Marras 2011), reforça o foco nos resultados e facilita a mensuração do desempenho, ao estabelecer metas claras e específicas a serem alcançadas em um determinado prazo (VERGARA, 2009), essa abordagem promove transparência e objetividade na avaliação, facilitando o acompanhamento do progresso e a responsabilização dos colaboradores, (PONTES, 2011). No entanto, segundo (McCLELLAND, 1973), deve-se alertar que o foco em resultados quantitativos pode negligenciar aspectos qualitativos essenciais, como criatividade, cooperação e comprometimento, elementos cruciais para o sucesso organizacional sustentável.

Além do desempenho técnico, as referências destacam a importância de considerar aspectos comportamentais interpessoais relevantes para o ambiente de trabalho, como as competências de trabalho em equipe, liderança, comprometimento e comunicação (BOOG,

2013; FLEURY; FLEURY, 2001; BOTELHO, 2012). Fatores que se tornam determinantes para a criação de um clima organizacional saudável.

Logo, a escolha e implementação dos métodos de avaliação devem ser realizadas com critério e alinhadas à estratégia organizacional, visando não apenas a mensuração do desempenho, mas também a promoção do desenvolvimento contínuo, a valorização do capital humano e a sustentabilidade dos resultados obtidos, em um contexto competitivo e dinâmico.

BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA A GESTÃO DE PESSOAS

A avaliação de desempenho é reconhecida como uma ferramenta estratégica crucial para a gestão eficaz de pessoas, reconhecida pelo seu impacto direto no desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores e na valorização do capital humano (CHIAVENATO, 2014; FLEURY; FLEURY, 2001). Tratando-se de um processo sistemático que permite além a mensuração de resultados, a geração de valor por meio do autoconhecimento, da melhoria contínua e do fortalecimento do vínculo entre indivíduos e organização.

Um dos principais benefícios está na possibilidade de fornecer feedbacks estruturados e contínuos, que, quando aplicados com sensibilidade e clareza, estimula o aprendizado individual e coletivo. O retorno dessa avaliação, permite revelar ao colaborador pontos fortes e oportunidades de melhoria, despertando a autorreflexão. Esse retorno, quando bem conduzido, estimula a busca por capacitação constante, fomentando uma cultura de desenvolvimento permanente (McCLELLAND, 1973).

Além disso, contribui para o aumento da motivação e o engajamento, ao reconhecer esforços e resultados (MARRAS, 2011), uma vez que, os colaboradores percebem que seus esforços são reconhecidos de forma justa e coerente. Segundo (Brandão, 2005), o reconhecimento formal de conquistas individuais e coletivas reforça o senso de pertencimento e a percepção de justiça organizacional. Também contribui para a gestão de talentos, ao identificar perfis com potencial para assumir posições estratégicas, reduzindo os índices de rotatividade.

Outro benefício relevante é o alinhamento da avaliação à estratégia organizacional, garantindo maior coesão e foco, e contribuindo para a sustentabilidade do negócio (BOOG, 2013). Por meio da análise sistemática do potencial dos colaboradores, a avaliação atua como um radar para mapear competências-chave e perfis de alto desempenho, permitindo à organização desenvolver planos de carreira e sucessão mais eficazes (BOTELHO, 2012; LACOMBE, 2002), o que contribui para a gestão de talentos e formação de lideranças que se alinhem aos objetivos da empresa.

Quando bem executada, a avaliação fortalece decisões gerenciais relacionadas a promoções, treinamentos e desligamentos, com base em dados concretos e critérios objetivos, promovendo justiça e transparência organizacional (VERGARA, 2009). McClelland (973) destaca que as organizações que investem no desenvolvimento das competências de seus membros tendem a obter resultados superiores e mais sustentáveis.

DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO E UTILIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Apesar de sua importância ser amplamente reconhecida, a avaliação de desempenho ainda enfrenta diversos desafios quanto a sua aplicação eficaz nas organizações. Um dos principais obstáculos é a definição clara dos critérios e indicadores de desempenho. Segundo (CHIAVENATO, 2014), a ausência de parâmetros objetivos torna o processo vulnerável à subjetividade e à inconsistência.

A capacitação dos avaliadores apresenta-se como um desafio recorrente, exigindo além de conhecimentos técnicos, demanda habilidades de empatia. Dutra (2012) e Pontes (2010) destacam que líderes devem estar aptos para aplicar avaliações justas e imparciais, oferecendo parecer construtivo, o que requer treinamentos específicos e contínuos. (LOCHESE, 2009) acrescenta que a ausência de preparo pode resultar em avaliações superficiais, gerando descrédito no processo e impactos negativos no clima organizacional.

A cultura organizacional influencia diretamente na aceitação da prática. Organizações com estruturas hierárquicas rígidas e comunicação ineficiente tendem a enfrentar resistência à avaliação, da qual é vista de forma punitiva (MARRAS, 2011). Essa resistência cultural pode ocasionar em um bloqueio na efetividade da prática, gerando desmotivação entre os colaboradores. (Fleury, 1996) reforça que a construção de uma cultura avaliativa e à melhoria contínua é condição essencial para o sucesso de programas avaliativos.

Além disso, a regularidade e a continuidade dos processos de avaliação são frequentemente negligenciadas. Processos esporádicos perdem relevância e não contribuem para o desenvolvimento efetivo dos colaboradores. Avaliações que não são acompanhadas de ações concretas tornam-se burocráticas, resultando em descrença e afastamento dos colaboradores, segundo (BOOG, 2013). Já Brandão (2007) defende que a avaliação deve estar integrada a ciclos de aprendizagem e gestão por competências para realmente impactar o desempenho individual e coletivo.

A gestão de feedback, especialmente em aspectos comportamentais, exige habilidades interpessoais, como escuta ativa, comunicação empática e inteligência emocional, pois impacta diretamente o clima organizacional e as relações de trabalho (VERGARA, 2009).

Por fim, é fundamental que o processo de avaliação seja reconhecido como um sistema dinâmico e adaptável, capaz de promover transformações no ambiente de trabalho, novas formas de liderança e os modelos híbridos de atuação profissional. Lacombe (2005) defende que a avaliação deve ser periodicamente atualizada, a fim de acompanhar as mudanças nos perfis profissionais e nas demandas organizacionais. Contudo, os desafios vão além da aplicação técnica, ao envolver mudanças estruturais, culturais e comportamentais que exigem visão estratégica da alta liderança e comprometimento institucional.

CONCLUSÃO

Quando estruturada, com critérios e propósitos claro, a avaliação de desempenho pode deixar de ser vista como obrigação e virar uma peça-chave para valorização de pessoas e melhora de resultados. O presente estudo evidencia que a ferramenta ultrapassa a simples verificação de resultados operacionais, permitindo identificar competências, promover o desenvolvimento dos colaboradores e direcionar decisões importantes, como promoções, capacitações e planos de carreira.

Os métodos analisados, embora distintos, demonstram o mesmo potencial em fornecer uma análise objetiva, estruturada e orientada ao aperfeiçoamento individual e organizacional. Contudo, a superação dos desafios identificados, exige maturidade organizacional, capacitação contínua e liderança engajada no processo de gestão de pessoas.

Assim, conclui-se, que para transformar a avaliação de desempenho em uma vantagem competitiva real, torna –se imprescindível que as organizações tratem esse processo com seriedade, ética e planejamento estratégico. Quando bem conduzida, a avaliação se torna não apenas um instrumento de controle, mas, sobretudo, um catalisador de crescimento, motivação e excelência.

REFERÊNCIAS

BOOG, Gustavo. **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias**. 2013. Disponível em: https://pt.scribd.com/document/269466482/Manual-Treinamento-e-Desenvolvimento-Gustavo-Boog.

BOTELHO, Antonio Jorge Junqueira. **Avaliação de desempenho com foco em competências**. 2012. Disponível em: https://doi.apa.org/doi/10.1037/h0034092.

BRANDÃO, Helena Póvoas. **Gestão por competências e gestão do conhecimento: tecnologia de gestão integrada ao desenvolvimento do capital humano**. 2005. Disponível em: https://www.estantevirtual.com.br/busca/francisco-jose-masset-lacombe.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 2014. Disponível em: https://faculdadeplus.edu.br/site/wp-content/uploads/2020/04/Gest%C3%A3o-de-Pessoas-4%C2%AA-Edi%C3%A7%C3%A3o-Idalberto-Chiavenato-2014-1.pdf.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. 2014. Disponível em: https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/Idalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf.

DUTRA, Joel Souza. **Avaliação de desempenho por competências no setor público paulista**. 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/270411592_Avaliacao_de_Desempenho_por_Competencias_no_Setor_Publico_Paulista.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Corrêa. **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração Contemporânea. p. 183-196, 2001. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/?format=pdf.

GALHIARDI, Regiane. **Avaliação de desempenho: uma revisão da literatura**. Temas em Psicologia. v. 3, n. 3, p. 72-88, 2014. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/pdf/tp/v3n3/v3n3a09.pdf.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2002. Disponível em: https://atualiza.aciaraxa.com.br/ADMarquivo/arquivos/arquivo/administra%C3%A7%C3%A3o%20princ%C3%ADpios%20e%20tend%C3%AAncias.%20pdf.pdf.

LOCHESE, Alceu. **Avaliação de desempenho: uma abordagem prática**. 2010. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-03942007000200003.

MARRAS, Jean Pierre. **Avaliação de desempenho humano**. 2011. Disponível em: https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/397/334.

McCLELLAND, David C. **Testing for competence rather than for "intelligence"**. American Psychologist. v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973. Disponível em: https://www.scielo.br/j/aval/a/pyPzHnVjZ7DxKCRXJZtmZ4b/.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos**. 2011. Disponível em: http://www.ltr.com.br/loja/folheie/5663.pdf.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2009. Disponível em: https://scholar.google.com.br/citations?user=_OUtbjQAAAAJ&hl=pt-BR.

CASOS DE SUCESSO E ESTUDOS DE CASO NA APLICAÇÃO DO LEAN MANUFACTURING

GEHLEN, S. J. M.[1]
BIGOLIN, F.[2]
FHYNBEEN, L. H.[3]
KUIAWINSKI, D. L.[4]
COMERLATO, C.[5]
LANGOSKI, L. M.[6]

Resumo: O presente artigo tem como objetivo analisar casos de sucesso na aplicação da filosofia Lean Manufacturing em empresas de diferentes portes, destacando os benefícios, desafios e resultados alcançados. A abordagem Lean tem como foco principal a eliminação de desperdícios, melhoria contínua e aumento da eficiência dos processos produtivos. Foram estudados três casos reais: a Toyota, criadora do Sistema Toyota de Produção; a Embraer, que adaptou o modelo às suas necessidades aeronáuticas; e a WEG S.A., como exemplo de empresa brasileira de destaque industrial. A análise comparativa dos estudos evidencia como a adaptação aos princípios lean, somada ao engajamento da liderança e dos colaboradores, é determinante para o sucesso da metodologia. Os resultados comprovam reduções significativas em custos, tempo de produção e falhas, bem como o aumento da competitividade.

Palavras-chave: Lean Manufacturing. Produção Enxuta. Melhoria Contínua. Casos de Sucesso.

INTRODUÇÃO

O atual cenário global impõe desafios constantes às organizações que buscam competitividade sustentável em um ambiente de rápidas transformações tecnológicas, exigências por qualidade e redução contínua de custos. Diante desse contexto, as empresas têm buscado metodologias de gestão que promovam eficiência operacional, agilidade nos processos e entrega de valor ao cliente. É nesse cenário que se destaca o Lean Manufacturing, uma filosofia de produção originada no Sistema Toyota de Produção, que revolucionou a forma como os processos industriais são gerenciados ao redor do mundo.

[1] Saydi José Mineiro Gehlen. Acadêmico do Curso de Administração. URI Erechim.
[2] Francesco Bigolin. Acadêmico do Curso de Administração. URI Erechim.
[3] Luis Henrique Fhynbeen. Acadêmico do Curso de Administração. URI Erechim.
[4] Darcí Luiz Kuiawinski. Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas pela UNISINOS. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.
[5] Cassiano Comerlato. Mestre em Agronegócios pela UFRGS. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.
[6] Leandro Marcio Langoski. Doutor em Administração pela UNISINOS. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.

Mais do que um conjunto de ferramentas, o Lean representa uma mudança de mentalidade voltada para a eliminação de desperdícios (mudas), melhoria contínua (kaizen) e foco no valor percebido pelo cliente. Seu principal objetivo é aumentar a eficiência organizacional por meio da simplificação dos fluxos de trabalho, engajamento das equipes e otimização dos recursos disponíveis. A adoção dessa filosofia tem sido amplamente difundida não apenas na indústria automobilística, mas também em diversos setores como o aeronáutico, eletroeletrônico, alimentício e de serviços, comprovando sua adaptabilidade e relevância.

Neste artigo, propõese uma análise comparativa de casos de sucesso na implementação do Lean Manufacturing, com o intuito de compreender como seus princípios são aplicados em diferentes contextos e quais os fatores críticos para o êxito dessa abordagem. Foram selecionadas três organizações com perfis distintos: a Toyota, precursora do modelo; a Embraer, que o adaptou à indústria de alta complexidade tecnológica; e a WEG S.A., que se destaca como um exemplo nacional de excelência na aplicação da filosofia Lean.

A estrutura do trabalho contempla, além desta introdução temos um referencial teórico contendo os fundamentos do Lean Manufacturing, apresentação detalhada dos estudos de caso, análise comparativa dos resultados observados e uma reflexão final sobre os desdobramentos dessa metodologia no contexto da indústria brasileira.Com isso, busca-se demonstrar que a aplicação eficaz do Lean está diretamente associada ao comprometimento da liderança, à formação de uma cultura organizacional participativa e à internalização dos seus princípios por toda a empresa.

REFERENCIAL TEÓRICO

O Lean Manufacturing, estruturado por Womack e Jones (1996), é uma filosofia de gestão da produção baseada em cinco princípios: definição do valor pelo cliente, mapeamento do fluxo de valor, criação de fluxo contínuo, estabelecimento de um sistema puxado e busca da perfeição. O objetivo é a eliminação sistemática dos desperdícios (mudas), tais como estoques excessivos, retrabalhos, movimentações desnecessárias, falhas e tempos de espera, direcionando os esforços organizacionais para aquilo que efetivamente agrega valor. Histórico e evolução

O Lean surgiu na Toyota, no período pós-guerra, a partir das ideias de Taiichi Ohno e Shigeo Shingo. O chamado Sistema Toyota de Produção foi concebido para enfrentar a escassez de recursos e promover eficiência, fundamentando-se na eliminação de desperdícios e na valorização dos trabalhadores. Na década de 1990, pesquisadores do MIT estudaram esse

modelo e consolidaram a denominação Lean Manufacturing, que passou a ser difundido mundialmente como alternativa ao modelo de produção em massa ocidental.

Taiichi Ohno classificou sete tipos de desperdícios que devem ser sistematicamente eliminados para tornar os processos mais enxutos:

Superprodução – fabricar além da demanda real, gerando estoques e obsolescência.

Espera – tempos ociosos de pessoas, materiais ou máquinas por falhas no fluxo.

Transporte – movimentação excessiva de produtos ou informações, que não agrega valor.

Excesso de processamento – atividades além do necessário, geralmente por falta de padronização.

Estoques – acúmulo de materiais que ocultam problemas de planejamento.

Movimentações – deslocamentos desnecessários de pessoas, em função de layout inadequado.

Defeitos – falhas que exigem retrabalho ou descarte, aumentando custos e insatisfação do cliente.

A identificação dessas perdas, com o apoio do Value Stream Mapping, é essencial para direcionar melhorias contínuas e reforçar o foco no cliente. O Lean é sustentado por ferramentas práticas que facilitam a aplicação dos seus princípios:

5S: promove organização e disciplina no ambiente de trabalho, garantindo eficiência e prevenção de falhas.

Kanban: sistema visual de controle da produção baseado na demanda real, evitando superprodução.

Kaizen: filosofia da melhoria contínua, com avanços progressivos realizados por todos os colaboradores.

Poka-Yoke: dispositivos à prova de erros que reduzem falhas humanas, prevenindo retrabalhos.

Heijunka: nivelamento da produção, equilibrando volumes e diversidade de produtos para reduzir estoques.

Andon: sistema de alerta em tempo real para falhas, possibilitando intervenção rápida e preventiva.

Essas ferramentas não devem ser aplicadas de forma isolada, mas integradas em uma estratégia organizacional ampla. Assim, sustentam a padronização dos processos, a redução de desperdícios e a criação de uma cultura de excelência operacional.

METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, com foco exploratório e descritivo. Essa abordagem foi escolhida por permitir uma análise aprofundada sobre o fenômeno investigado – a aplicação do Lean Manufacturing – em diferentes contextos organizacionais. De acordo com Gil (2017), pesquisas qualitativas e exploratórias são especialmente adequadas para compreender fenômenos complexos e identificar padrões a partir de múltiplas perspectivas.

A investigação foi desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica e documental, contemplando obras clássicas sobre Lean (OHNO, 1997; WOMACK; JONES, 1996; LIKER, 2005), além de artigos acadêmicos, relatórios corporativos e estudos de caso previamente publicados. Essa escolha deve-se à relevância e disponibilidade de dados consistentes já consolidados na literatura, permitindo a construção de um panorama comparativo entre organizações de setores distintos.

Foram selecionados três casos de destaque internacional e nacional: Toyota, como precursora do Sistema Toyota de Produção; Embraer, pela adaptação bem-sucedida do Lean à indústria aeronáutica; e WEG S.A., como referência brasileira em excelência operacional. Os critérios de seleção consideraram a representatividade das empresas em seus respectivos setores, a disponibilidade de informações públicas e a diversidade de contextos produtivos.

A coleta de dados ocorreu a partir de fontes secundárias confiáveis, como artigos revisados por pares, livros de referência, publicações técnicas e relatórios anuais das empresas. Após a coleta, foi realizada uma análise de conteúdo com base no método comparativo, buscando identificar padrões, convergências e divergências na aplicação da filosofia Lean nos diferentes contextos estudados.

O processo analítico contemplou três etapas principais: Levantamento dos dados relevantes em cada caso estudado, Classificação e organização das informações segundo os princípios e ferramentas do Lean Manufacturing, Análise comparativa entre os casos, com foco nos resultados quantitativos (redução de custos, tempo de produção, índices de qualidade) e qualitativos (engajamento das equipes, fortalecimento da cultura organizacional, sustentabilidade das práticas).

Essa abordagem metodológica permitiu não apenas sistematizar os conhecimentos já produzidos sobre o Lean, mas também refletir sobre sua aplicabilidade em diferentes portes e setores, reforçando a validade e a relevância da pesquisa.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE

A aplicação do Lean Manufacturing em diferentes setores produtivos tem sido amplamente documentada, permitindo a comparação entre contextos e estratégias de implementação. Para este trabalho, foram selecionados três casos de destaque – Toyota, Embraer e WEG – a fim de analisar os resultados quantitativos e qualitativos alcançados. Os dados apresentados são oriundos de estudos secundários, baseados em literatura acadêmica e relatórios de desempenho divulgados pelas empresas (WOMACK; JONES, 1996; OHNO, 1997; LIKER, 2005).

Toyota: a origem do Lean; A Toyota é considerada precursora do Lean Manufacturing, ao estruturar o Sistema Toyota de Produção (STP) no período pós-guerra. Segundo Ohno (1997), a escassez de recursos no Japão levou a empresa a desenvolver práticas que eliminassem desperdícios e garantissem qualidade, como o Kanban, o just-in-time e o jidoka.

Esses mecanismos proporcionaram reduções expressivas nos estoques, maior confiabilidade e flexibilidade, consolidando a Toyota como referência mundial em eficiência produtiva.

Embraer: Lean na indústria aeronáutica; A Embraer adotou a filosofia Lean a partir dos anos 2000 como estratégia de competitividade no mercado global. Conforme estudos de Liker (2005) e relatórios setoriais, a empresa implementou células de manufatura, eventos Kaizen e o Value Stream Mapping (VSM) para reorganizar processos. Como resultado, observou-se redução de aproximadamente 30% no tempo de montagem de aeronaves, além de melhor integração entre áreas produtivas e atendimento a rigorosos padrões internacionais de qualidade e segurança.

WEG S.A.: excelência Lean no Brasil; No Brasil, a WEG é um exemplo consolidado de aplicação do Lean desde a década de 1990. A empresa investiu em programas de 5S, gestão visual e padronização de processos, associando tais práticas ao forte engajamento dos colaboradores. Estudos de caso (GOMES *et al.*, 2018) apontam que a companhia alcançou produtividade superior à média do setor eletroeletrônico, redução de retrabalho e maior flexibilidade em sua linha de produção, reforçando a viabilidade da filosofia Lean em ambientes industriais nacionais.

A análise dos resultados revela ganhos expressivos: a Toyota reduziu cerca de 50% dos ciclos de produção e 70% dos estoques; a Embraer diminuiu o tempo de montagem em 30%; e a WEG obteve índices de produtividade superiores à média do setor (WOMACK; JONES, 1996; GOMES *et al.*, 2018). Além dos indicadores objetivos, verificou-se impacto positivo no clima organizacional, no engajamento das equipes e no fortalecimento da cultura

de melhoria contínua, fatores que asseguram a sustentabilidade das práticas Lean no longo prazo.

A comparação entre os três casos evidencia semelhanças e particularidades. A Toyota, por ser a criadora do sistema, apresenta maior maturidade e consolidação dos princípios Lean, com práticas enraizadas em sua cultura organizacional (OHNO, 1997). A Embraer demonstrou a adaptabilidade da metodologia em um setor altamente regulado e complexo, obtendo ganhos de eficiência sem comprometer padrões técnicos. Já a WEG destaca-se por aplicar o modelo de forma consistente no Brasil, mesmo em um ambiente com menos recursos estruturais que os japoneses, comprovando a flexibilidade da filosofia Lean.

Entre os fatores críticos de sucesso observados nos três casos estão: Liderança comprometida com os princípios Lean, Capacitação contínua dos colaboradores, Adaptação estratégica da metodologia às especificidades de cada setor.

Esses elementos reforçam a aplicabilidade do Lean Manufacturing em diferentes realidades produtivas, consolidando-o como uma filosofia capaz de promover eficiência, redução de desperdícios e competitividade sustentável.

CONCLUSÕES

O presente estudo permitiu compreender de forma aprofundada como os princípios do Lean Manufacturing podem ser aplicados em organizações de diferentes portes e segmentos, evidenciando sua flexibilidade e capacidade de gerar resultados consistentes. A análise dos casos da Toyota, da Embraer e da WEG S.A. mostrou que, embora inseridas em contextos distintos – indústria automobilística, aeronáutica e eletroeletrônica – todas obtiveram ganhos significativos em produtividade, qualidade e eficiência operacional.

Os dados revelaram que a redução de desperdícios, a padronização dos processos e o engajamento das equipes são fatores determinantes para o sucesso da metodologia. A Toyota destacou-se como precursora do modelo, consolidando práticas como just-in-time e jidoka. A Embraer demonstrou a adaptabilidade do Lean a um setor altamente regulado e de alta complexidade tecnológica, obtendo reduções expressivas nos tempos de produção. Já a WEG mostrou que é possível tropicalizar a filosofia Lean, alcançando níveis de excelência no Brasil e reforçando a importância da cultura organizacional e da participação ativa dos colaboradores.

Além dos indicadores quantitativos, observou-se que as três empresas analisadas também experimentaram avanços qualitativos, como o fortalecimento da cultura de melhoria contínua, maior engajamento das equipes e criação de ambientes organizacionais mais

colaborativos. Esses resultados reforçam que o Lean Manufacturing não deve ser entendido apenas como um conjunto de ferramentas, mas como uma filosofia de gestão de longo prazo, sustentada pelo comprometimento da liderança e pela internalização de seus princípios em todos os níveis da organização.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa reforça a relevância do Lean como abordagem universalmente aplicável, capaz de se adaptar a diferentes setores e realidades socioeconômicas. No campo prático, evidencia que até mesmo micro e pequenas empresas podem se beneficiar da aplicação de técnicas inspiradas no Lean, desde que adequadas à sua estrutura e recursos disponíveis.

Como limitação, destaca-se o fato de a pesquisa ter se baseado majoritariamente em dados secundários, o que abre espaço para investigações futuras com abordagens empíricas mais detalhadas, como estudos de campo em micro e pequenas empresas brasileiras. Futuras pesquisas também podem explorar a integração entre Lean e outras metodologias de gestão, como a Indústria 4.0, de modo a compreender como novas tecnologias podem potencializar ainda mais seus resultados.

Em síntese, conclui-se que o Lean Manufacturing se consolida como uma filosofia capaz de promover eficiência, qualidade, competitividade e sustentabilidade nas organizações, independentemente de seu porte ou setor de atuação. Sua aplicação prática, quando acompanhada de uma liderança comprometida e de uma cultura organizacional participativa, representa um caminho sólido para enfrentar os desafios do ambiente empresarial contemporâneo.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, C. F.; SOUSA, T. R. **Gestão de estoque em pequenas empresas:** estudo de caso. Revista Brasileira de Administração, 2021.

ALVES JÚNIOR, F. **Teoria de Controle Ótimo aplicada à gestão de estoque**. Revista Produção Online, 2018.

BALLOU, R. H. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2001.

CHONG, W. **Análise de BPM em pequenas empresas**. Journal of Process Management, 2007.

COBRA, M. **Administração de Vendas**. São Paulo: Atlas, 1993.

DAVENPORT, T. H. **Process Innovation**. Boston: Harvard Business Press, 1994.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GOMES, D. *et al.* **Gestão de estoque e armazenagem em supermercados**. Revista de Administração Contemporânea, 2018.

KOTLER, P. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1996.

LUCAS, A. *et al.* **Técnicas de gestão de estoque**. Revista de Logística e Produção, 2019.

NASCIMENTO, L. **Gestão de estoque no setor varejista**. Revista Gestão & Tecnologia, 2018.

OLIVEIRA, M. *et al.* **Ferramentas de controle em microempresas**. Revista de Administração e Inovação, 2023.

PAIM, R. *et al.* **BPM e estrutura organizacional**. Revista de Gestão, 2009
.
SILVA, L. *et al.* **Curva ABC e método PEPS**. Revista Científica de Administração, 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2015.

CROSSDOCKING COMO ESTRATÉGIA LOGÍSTICA: IMPLEMENTAÇÃO NA MIOZZO TRANSPORTES

OSTROSKI, G. P. P.[1]
MIOZZO, L. B.[2]
CENTENARO, L. P.[3]
FERRARI, L. E.[4]
KUIAWINSKI, D. L.[5]
MAZON, F. S.[6]

Resumo: Este artigo analisa a adoção dosistema Crossdocking como estratégia logística na empresa Miozzo Transportes, diante das crescentes exigências por agilidade, redução de custos e eficiência no setor. O Crossdocking consiste na transferência direta de mercadorias entre as áreas de recebimento e expedição, eliminando a armazenagem prolongada e otimizando o fluxo operacional. A proposta visa reestruturar os processos logísticos da empresa, reduzindo o tempo de permanência dos produtos, aumentando a rotatividade de cargas e minimizando despesas com estocagem. A implementação requer investimentos em infraestrutura, tecnologia e capacitação profissional, sendo necessária a readequação dos preços dos serviços prestados. Apesar dos desafios, os benefícios esperados incluem maior competitividade, melhorias no nível de serviço ao cliente e fortalecimento da imagem institucional. O estudo destaca o Crossdocking como uma solução moderna e eficaz para atender às demandas de mercados dinâmicos, oferecendo à Miozzo Transportes uma vantagem estratégica significativa frente à concorrência.

Palavras-chave: Crossdocking. Logística. Transporte. Armazenagem.

INTRODUÇÃO

A crescente competitividade na área de transportes e logística tem exigido das empresas uma incessante procura por inovação, adaptação e eficiência operacional. Vale frisar que reduzir custos, otimizar processos e, ao mesmo tempo, garantir agilidade nas entregas são desafios presentes no cotidiano das organizações que atuam nesse segmento. Com a Miozzo

[1] Geniély Paula Palkewich Ostroski. Acadêmica do Cusro de Administração. URI Erechim.
[2] Lara Baiocco Miozzo. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[3] Luana Picoli Centenaro. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[4] Lucas Eduardo Ferrari. Acadêmico do Curso de Administração. URI Erechim
[5] Darcí Luiz Kuiawinski. Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas pela UNISINOS. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.
[6] Fernando Sergio Mazon. Mestre em Administração pela PUCPR. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.

Transportes não é diferente, é evidente a necessidade de repensar suas estratégias logísticas para manter-se competitiva e atender às demandas de um mercado dinâmico e exigente.

Diante desse contexto, o sistema Crossdocking se apresenta como uma alternativa viável e promissora. Essa estratégia logística consiste na movimentação direta das mercadorias entre os pontos de recebimento e expedição, sem a necessidade de armazenagem prolongada. A proposta do Crossdocking visa, principalmente, a redução de custos com estoque e armazenagem, aumento da eficiência operacional e melhora na velocidade e confiabilidade das entregas.

Este projeto tem como objetivo principal estudo e implementação do sistema Crossdocking na Miozzo Transportes, considerando os benefícios operacionais e econômicos que essa estratégia pode propiciar. Para isso, será realizada uma investigação dos processos logísticos atuais da empresa, com o intuito de identificar gargalos, compreender o funcionamento do sistema proposto e, por fim, articular um modelo de implementação adaptado à realidade organizacional da Miozzo.

A relevância deste estudo está na sua aplicabilidade prática e no potencial de transformação que ele representa para a empresa, contribuindo não apenas para a melhoria de desempenho logístico, mas também para o aumento da satisfação dos clientes e o fortalecimento da imagem institucional. Ao propor uma abordagem moderna e eficiente, este projeto busca alinhar a Miozzo Transportes às tendências da logística contemporânea, tornando-a mais ágil, econômica e competitiva.

REFERENCIAL TEÓRICO

A Dimensão Subjetiva na Organização do Trabalho

Desde os primórdios, o trabalho é considerado uma das atividades principais exercida pela humanidade. A princípio, o trabalho tinha como propósito suprir a necessidadehumana dealimentar-se. Com o passar dos anos as implicações das mudanças tecnológicas e da gestão da produção e do trabalho levaram as diversas discussões acerca do tema, surgindo-se assim diversos antagonismos em relação ao trabalho (KRAWULSKI 1998).

De acordo com a lguns pesquisadores, o trabalho é compreendido como sendo produto da divisão das atividades que o trabalhador executa. Portanto, o trabalho nesta visão pode ser concebido em normas e regulamento que o definia de acordo com sua atividade. Porém, de acordo com Dejours (2004), compreender o trabalho como sendo apenas o que foiprescrito, não corresponde à realidade, pelo fato de o trabalho ter inúmeros acontecimentos inesperados de todos os fatores envolvidos.

A atuação humana na execução do trabalho representa um dos elementos mais importantes e, ao mesmo tempo, mais complexos dentro da gestão da produção. Esse fator exerce grande influência sobre a eficiência daso perações da empresa. Aanálise do papel dos recursos humanos, considerando a interação entre as pessoas, as tecnologias utilizadas e os métodos aplicados, além do impacto no planejamento das atividades, é conhecida como projeto do trabalho. Neste contexto, o objetivo do projeto do trabalho é conhecer todo comportamento humano na realização da atividade, e assim adotar previamente alternativas para que o trabalhador possa assim cumprir os objetivos para ele proposto (SLACK, 2002).

As teorias administrativas surgem com a intenção de direcionar as empresas, para o alcance de determinados objetivos organizacionais, e assim estruturar a organização do trabalho.

A tarefa da administração passou a ser a de interpretar os objetivos propostos pela organização etransformá-los em ação organizacional por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveisda organização, a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada à situação e garantir a competitividade em um mundo de negócios altamente concorrencial e complexo (CHIAVENATO, 2003).

Teorias administrativas e organização do trabalho

A partir de vários estudos sobre a organização do trabalho e consequentemente a produção, o engenheiro Frederick Wilson Taylor lança sua primeira obra denominada "Princípios de administração científica", que lançou a administração como ciência, mudando a forma de gerenciar e supervisionar as atividades de uma empresa. Em sua obra, que posteriormente ficou conhecida como 'Teoria da Organização Científica doTrabalho', Taylor indica que um dos maiores problemas da ineficiência produtiva, era a falta de controle e desconhecimento por parte da supervisão em relação às atividades exercidas pelos trabalhadores. Segundo Fleury (1983), a preocupação de Taylor quanto ao desconhecimento da supervisão está muito mais associada ao controle do ritmo de trabalho e à sua intensificação do que propriamente à apropriação do saber operário.

Por meio do estudo de tempos pode se estabelecer padrões para os sistemas produtivos de modo a facilitar o planejamento do processo, uma vez que há um prévio estudo dos recursos disponíveis, fazendo assim que os mesmos sejam usados com mais eficácia.

De acordo com Barnes (1997) para o estudarmos os tempos e movimentos temos os seguintes objetivos: análise preliminar do processo; desenvolver um método preferido,

usualmente aquele de menor custo; padronização desse método; determinação do tempo padrão, ou seja, o tempo médio gasto para um trabalhador devidamente treinado e executando sua atividade em um ritmo normal e; orientar o treinamento do trabalhador no método preferido.

Outro princípio abordado por Taylor na administração científica, está relacionado à seleção e treinamento. Em consequência da organização racional do trabalho e sua padronização, Taylor relata em sua obra, que não seriam necessários "homens extraordinários" para realização das atividades. Dentro desta ótica, Taylorinstituiagerência, o planejamento e o controle das atividades, e não mais o operário ou o contramestre. São criadas funções produtivas de acordo com o tipo de atividade, e nomeado um especialista responsável pelo controle da produção e cada departamento. Outro fatorimportante relatado por Taylor em sua obra trata dos mecanismos motivadores ao trabalho. Taylor relata que o fator motivacional para o trabalho, está unicamente relacionado ao fator financeiro. Portanto, quanto maior o incentivo salarial, maior a motivação do trabalhador, e consequentemente maior a produtividade.

Seguindo os conceitos introduzidos por Taylor, em 1913, Henry Ford desenvolve de forma mais abrangente a organização da produção. Ford intensifica o processo de trabalho apoiado nos princípios tayloristas, e tornando o trabalho mais mecanizado, especializado. Seu conceito conhecido como linha de montagem, baseia em transpor o trabalhador de forma que o mesmo fique mum só lugar e a produção seja movimentada através de esteiras rolantes em um processo contínuo, e há cada passo são feitas as montagens necessárias à produção. Assim, a regulação do trabalho coletivo é feita de maneira mecânica e externa ao próprio trabalhador.

Os conceitos de Taylor e Ford moldam até hoje as organizações mesmo que não em um todo, mas sim, em condições específicas. Seus conceitos são justificados pela característica do período em que surgiram e tendem a ser validados pelas práticas de suas ideias desenvolvidas na época.

Transporte no sistema logístico

Segundo Keedi (2001), o transporte de um objeto de um ponto a outro por um ser humano através das suas próprias forças pode ser considerado o ponto de partida do conceito de transporte para o ser humano. O aperfeiçoamento foi ocorrendo à medida que o homem buscou facilitar este deslocamento, através da utilização de cestas, carroças, plataformas

carregáveis e afins. Este lento processo de evolução dos meios de transporte foi moldando aquilo que hoje chamamos de logística de transporte.

Rodrigues (2000) considera as seguintes atividades dentro do escopo da logística: aquisição, manuseio, transporte, distribuição e controle dos bens disponíveis. De acordo com Danesi (1997), três fatores são fundamentais para o estabelecimento da capacidade dos serviços de transporte dentro de um sistema logístico: Custo do transporte é a soma do preço pago para movimentar o produto entre dois pontos mais as despesas próprias relacionadas com o estoque em trânsito; Velocidade é o tempo gasto para completar o movimento entre as duas localizações, em linhas gerais, no transporte logístico, quanto maior o tempo para que a movimentação ocorra, menor o custo que se terá; Consistência: refere-se à variação no tempo de movimentos entre as mesmas localizações. Este fator é responsável por dar confiabilidade ao transporte.

Cabe aos tomadores de decisões fazer o balanço entre custo do transporte e qualidade do serviço. Em um sistema onde tempo é um dos fatores principais de custo e qualidade no serviço, é inevitável que omenor custo apresentará transferências mais lentas com relação a serviços com um preço mais elevado.

Como intermediário do serviço, o transportador quer maximizar a sua receita através do aumento do número de transações entre embarcador e destinatário. Dessa forma, o transportador assim como qualquer outra empresadeserviçostentarávenderosseusserviços pelo preço mais alto que o embarcador ou destinatário aceitar pagar. E ao mesmo tempo buscará sempre uma redução nos seus custos necessários para movimentar as mercadorias.

Crossdocking

O conceito de Crossdocking pode ser entendido, de modo geral, como o processo de movimentação direta de mercadorias de um ponto de recebimento para um ponto de expedição, sem que essas mercadorias passem por armazenamento prolongado. Em outras palavras, os produtos atravessam literalmente as docas, indo da área de entrada para a desaída na primeira oportunidade de envio, sem permanecerem estocados.

O crossdocking representa uma estratégia moderna usada pelas empresas para ampliar sua margem de lucro por meio da diminuição dos gastos logísticos. O grande diferencial desse sistema, se comparado aos modelos logísticos tradicionais, está no tempoem que as mercadorias permanecem nos terminais. O intervalo médio entre o recebimento e a expedição dos produtos varia de 3 a 48 horas. Se esse tempo se estende demais, a operação começa a se

assemelhar ao modelo convencional de armazenagem, o que descaracteriza o conceito original de Crossdocking.

Nos modelos logísticos tradicionais, onde há a presença de depósitos intermediários, as mercadorias costumam permanecer estocadas por períodos prolongados, elevando assim os custos relacionados à estocagem e movimentação de carga. Já quando não há esse ponto intermediário, esses custos são reduzidos, mas o transporte pode se tornar menos eficiente devido à subutilização dos veículos. Kulwiec (2004) afirma que, nesse modelo tradicional, os armazéns são utilizados para manter estoques em locais estratégicos, com o objetivo de minimizar incertezas entre oferta e demanda. Contudo, isso rompe o fluxo contínuo de suprimentos, o que o Crossdocking busca justamente evitar ao sincronizar as etapas de recebimento e envio de forma contínua.

Embora o objetivo do Crossdocking seja evitar estoques, algum nível de armazenagem temporária pode ocorrer, já que os itens nem sempre chegam na ordem exata para serem despachados. Resolver essa descompassagem é o maior desafio desse modelo logístico. Um outro fator crucial é a localização ideal do centro de Crossdocking, que deve ser escolhida com base em um ponto de equilíbrio entre custos fixos do armazém e despesas de transporte, considerando as distâncias entre fornecedores e destinos.

Oliveira e Pizzolato (2002) enfatizam a importância da gestão eficiente do fluxo de informações, tão vital quanto o fluxo físico das mercadorias. Dados precisos e contínuos sobre fornecedores, produtos e clientes são fundamentais para o bom funcionamento dessa modalidade. Informações como horários de embarque, códigos de barras, quantidade exata dos pedidos, previsão de chegada e janelas de entrega precisam estar disponíveis de forma precisa e em tempo real.

As principais ferramentas tecnológicas citadas por Oliveira e Pizzolato (2002) incluem EDI (Troca Eletrônica de Dados), ECR (Resposta Eficiente ao Consumidor), códigos de barras, leitura por scanner, radiofrequência e sistemas WMS (Sistema de Gerenciamento de Armazéns).

O crossdocking proporciona reduções significativas nos níveis de inventário, menor necessidade de espaço de estocagem, corte nos custos de manuseio e aceleração do giro de mercadorias, impactando positivamente o fluxo de caixa. Se implementar um modelo decross docking, integrando os fornecedores para garantir entregas pontuais e em quantidades precisas, reduzindo assim os ciclos de estoque.

Por fim, apesar do crescente número de estudos sobre o tema, muitos deixam de lado aspectos práticos como o layout dos armazéns, a combinação entre crossdocking e outros

tipos de operação, ou até problemas cotidianos simples como embalagem e etiquetagem, que mesmo não agregando valor, podem interferir negativamente no processo. O crossdocking é tratado como um modelo flexível e adaptável, capaz de tornar a cadeia de distribuição mais eficiente quando bem planejado e implementado.

MATERIAL E MÉTODOS

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa e quantitativa, com o intuito de proporcionar uma compreensão aprofundada dos processos logísticos envolvidos, ao mesmo tempo em que analisa dados operacionais e financeiros da empresa. Sua naturezaéaplicada, pois busca empregar o conhecimento adquirido na solução prática de um problema real enfrentado pela Miozzo Transportes.

Quanto aos fins, caracteriza-se como uma pesquisa exploratória e descritiva, uma vez que investiga o conceito de Crossdocking e descreve suas potenciais aplicações na realidade da empresa. Para isso, serão utilizados dois principais meios: a pesquisa bibliográfica, que fundamenta teoricamente o estudo, e o estudo de caso, que permite uma análise contextualizada da Miozzo Transportes.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores e colaboradores, com o objetivo de identificar gargalos operacionais e entender a percepção interna sobre as práticas logísticasa tuais. Complementarmente, foram analisados documentos internos da empresa, como relatórios de desempenho, custos logísticos, tempos médios de entrega e volumes movimentados. Essas informações permitiram avaliar a viabilidade do sistema Crossdocking.

RESULTADOS

Levando em consideração a importância de tomar decisões apoiadas na razão, sustenta-se a ação principal de propor e expor para a empresa as características e, consequentemente os pontos necessários para a plena realização do processo de implantação do crossdocking na empresa Miozzo Transportes, uma transportadora especializada em operações logísticas de médio e grande porte. A proposta surge como resposta à necessidade de otimização das operações de distribuição e redução de prazos de entrega, alinhando-se às demandas do mercado por maior agilidade e eficiência.

A metodologia de cross docking consiste na eliminação da etapa de armazenagem tradicional, promovendo o transbordo das mercadorias diretamente dos veículos de recebimento para os veículos de expedição. Essa estratégia permite maior rotatividade de

mercadorias, diminuição de custos com estocagem e ganho de competitividade para a empresa.

É por meio do cruzamento de docas que a Miozzo Transportes favorece os seus clientes com entregas assertivas e ágeis. A Figura 1 exemplifica a maneira como ocorrem os processos dessa modalidade.

Figura 1 - Exemplo da disposição de fretes



Fonte: Acadêmicos de administração, turma 2023 (2025).

Fundamentando a ilustração anterior, considera-se que a empresa Miozzo Transportes possui um cliente X na cidade de Lajeado que necessite de uma coleta na cidade de São Paulo. Supondo que o veículo após coletar em São Paulo precise ir descarregar em Lajeado, o frete será de R$7.500,00, no entanto estará sujeito ao fechamento de carga que pode impactar diretamente no prazo do recebimento da mercadoria em Lajeado.

Em contrapartida, se o cliente X optar pelo modelo de cross docking, a mercadoria após ser coletada em São Paulo é encaminhada ao centro de distribuição na cidade de Erechim, Figura 2. Essa operação possibilita o fechamento de carga do veículo e implica na agilidade quando comparado a modalidade convencional.

Figura 2 – Projeto do centro de distribuição de Erechim



Fonte: Miozzo Transportes (2025)

DISCUSSÃO

Vale frisar que a implementação desse modelo operacional requer investimentos significativos em infraestrutura, tecnologia, mão de obra especializada e maior giro logístico. Com base em estudos financeiros realizados durante a elaboração deste projeto, concluiu-se que para viabilizar economicamente o processo de cross docking, a Miozzo Transportes necessitará aplicar um acréscimo de 50% sobre o valor atual do transporte praticado junto a seus clientes para esse tipo de operação, sendo que 60% desse acréscimo são destinados para o pagamento das despesas e os demais 40% representam lucros para a empresa.

Tomando como exemplo as informações contidas na Figura 1, aplicando os 50% em cima do valor da modalidade convencional de R$7.500,00 obtém-se um acréscimo de R$3.750, dos quais R$2.250,00 serão destinados às despesas (60%) e R$1.500,00 representam os lucros (40%).

A análise dos dados aponta que, mesmo com margens de lucro relativamente reduzidas, a implantação do crossdocking representa um diferencial competitivo importante para a Miozzo Transportes, sobretudo em setores que demandam alta eficiência logística, como o varejo e a indústria alimentícia.

Vale considerar que, este projeto busca levantar situações operacionais e financeiras do novo modelo, fornecendo subsídios para a tomada de decisão estratégica, única e total, por parte da diretoria da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta de implementação do sistema Crossdocking na Miozzo Transportes revela-se como uma estratégia logística viável, moderna e alinhada com as exigênciasde um mercado cada vez mais dinâmico, competitivo e orientado pela eficiência. O estudo demonstrou que a adoção desse modelo pode proporcionar ganhos significativos em termos de agilidade nas entregas, redução de custos com armazenagem e aumento na rotatividade das mercadorias.

Ao eliminar a etapa de estocagem prolongada e promover o transbordo direto entre os veículos de recebimento e expedição, a empresa se coloca em uma posição estratégica, capaz de atender com mais precisão as necessidades dos clientes, especialmente em segmentos que exigem prazos reduzidos e alta confiabilidade logística. Contudo, ficou evidente que a implantação dessa modalidade exige investimentos substanciais em infraestrutura, tecnologia, organização dos recursos humanos e adaptação de processos internos.

Os dados financeiros apresentados indicam que a operação é economicamente viável, desde que acompanhada por um reajuste compatível com os novos custos de giros logísticos e que ainda assim assegura uma margem de lucro satisfatória para a empresa, garantindo a sustentabilidade da operação.

Por fim, conclui-se que o Crossdocking, quando bem planejado e executado, podeser um diferencial competitivo relevante para a Miozzo Transportes. O projeto fornece embasamento para a tomada de decisão estratégica, contribuindo para a modernização dos serviços logísticos da empresa e para o fortalecimento de sua imagem no mercado. A continuidade desse processo dependerá do comprometimento da gestão em investir eadaptar-se às transformações necessárias para alcançar os benefícios almejados.

REFERÊNCIAS

BARNES, R. M. **Estudo de movimentos e de tempos: projeto e medida do trabalho.** São Paulo, 1977. Acesso em: 13 abr 2025.

CHIAVANETO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** Rio de Janeiro, 2003. Acesso em: 13 abr 2025.

DANESI, L. C. **Nível de serviços logísticos no transporte rodoviário internacional de produtos industrializados entre Rio Grande do Sul e Argentina.** Porto Alegre: UFRGS, 1997. Acesso em: 10 abr 2025.

DEJOURS, C. **Subjetividade, trabalho e ação.** Revista Produção, 2004. Acesso em: 11abr 2025.

FARIA, Caroline. **Administração Científica.** Disponível em: Administração Científica - Princípios - InfoEscola. Acesso em: 10 abr. 2025.

FLEURY, A.C. C; VARGAS, N. **Organização do trabalho.** SãoPaulo, 1983. Acesso em: 10 abr 2025.

KEEDI, S. **Logística de transporte internacional: Veículo prático de competitividade.** São Paulo, 2001. Acesso em: 12 abr 2025.

KRAWULSKI, E. **A orientação profissional e o significado do trabalho.** Porto Alegre, 1998. Acesso em: 13 abr 2025.

KULWIEC, R. Association for Manufacturing. **Cross docking asaSupplyChainStrategy, 2004.** Disponível em: <http://www.ame.org/sites/default/files/target_articles/04-20-3-Crossdocking.pdf. Acesso em: 10 abr 2025.

PIZZOLATO, N. D.; OLIVEIRA, P. F. D. ENEGEP 2002. **A eficiência da distribuição através da prática do crossdocking**, 2002. Disponível em: <http://www.gestori.com.br/website2/diversos/artigos/cross_docking.pdf>.Acesso em: 11 abr 2025.

RODRIGUES, P. R. A. **Introdução aos sistemas de transporte no Brasil e a logística internacional.** São Paulo, 2000. Acesso em: 12 abr 2025.

SLACK, N.; CHAMBERS, C; JOHNSTON, R.; **Administração da Produção.** São Paulo, 2002. Acesso em: 10 abr 2025.

CUIDAR COM ALEGRIA: A INFLUÊNCIA DO HUMOR NA RECUPERAÇÃO DE PACIENTES INTERNADOS

NUNES, D. D. S.[1]
SOCCOL, G. S.[2]
MELLO, L.[3]
RODRIGUES, M. K.[4]
GEMELLI, R. V.[5]
PILLOTTO, M. L.[6]

Resumo: Este estudo analisa a influência do humor como recurso terapêutico na recuperação de pacientes internados, destacando sua contribuição para o bem-estar emocional, social e até fisiológico durante o período de hospitalização. Com base em revisão bibliográfica e abordagem qualitativa, a pesquisa explora como práticas baseadas em humor, como a risoterapia e a palhaçaria hospitalar, contribuem para aliviar a dor, reduzir o estresse, melhorar o bem-estar emocional, social e fortalecer vínculos humanos. Os resultados apontam que práticas lúdicas promovem não apenas alívio temporário, mas comprovam que o humor é um importante aliado no processo de cura e no enfrentamento da doença.

Palavras-chaves: Humanização da saúde. Voluntariado hospitalar. Cuidado afetivo. Humor terapêutico. Comunicação institucional

INTRODUÇÃO

O grupo Amigos da Alegria é uma organização formada por voluntários que atuam em hospitais da cidade de Erechim (RS), utilizando a figura do palhaço, a música e a escuta ativa como instrumentos de acolhimento. Seu principal objetivo é proporcionar alegria, esperança e conforto emocional a pacientes internados, familiares e profissionais da saúde, promovendo a humanização do ambiente hospitalar por meio do humor e da empatia.

O ambiente hospitalar, geralmente associado à dor, à ansiedade e à solidão, pode impactar negativamente na recuperação dos pacientes. Nesse contexto, percebe-se a necessidade de práticas que ultrapassem os procedimentos clínicos tradicionais e que

[1] Daiane dos Santos Nunes. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[2] Gabriela Sitta Soccol. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[3] Letícia de Mello. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[4] Mariana Kalinovski Rodrigues. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[5] Rafaela Vitória Gemelli. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[6] Marcelo Luis Pillotto. Mestre em Administração pela UNISINOS. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.

considerem o bem-estar emocional como parte do processo de cura. No entanto, mesmo diante de iniciativas positivas como a dos Amigos da Alegria, muitas vezes ocorre falta de visibilidade e reconhecimento social para ações voluntárias que promovem esse tipo de cuidado humanizado.

Além disso, por ser um grupo formado exclusivamente por voluntários, os Amigos da Alegria enfrentam desafios relacionados à escassez de tempo e à ausência de profissionais especializados, como, músicos. Isso dificulta a ampliação do projeto, a mobilização de novos membros e a divulgação institucional da sua importância e impacto.

Considerando o valor do humor como ferramenta terapêutica complementar e o impacto positivo do trabalho realizado pelos Amigos da Alegria, é essencial reconhecer, apoiar e fortalecer esse tipo de iniciativa. O riso, a leveza e o afeto podem ser aliados poderosos na recuperação de pacientes, contribuindo para a liberação de endorfinas, a redução do estresse e o fortalecimento de vínculos humanos no ambiente hospitalar.

Diante disso, este estudo busca não apenas conhecer mais a fundo a atuação do grupo, mas também propor ações estratégicas que contribuam para a valorização e a visibilidade do trabalho voluntário. A elaboração de materiais de comunicação institucional, como vídeos e apresentações em PDF, surge como uma ferramenta importante para esse propósito, promovendo engajamento, reconhecimento e continuidade das ações.

Desta forma, o estudo tem como objetivo principal conhecer a atuação do grupo Amigos da Alegria, além de demonstrar os efeitos positivos do humor como recurso terapêutico complementar na recuperação de pacientes hospitalizados, com base na atuação do grupo. O estudo também destaca como essas iniciativas podem transformar não apenas a realidade dos pacientes atendidos, mas também a vida daqueles que se dedicam à causa, fortalecendo vínculos, despertando senso de propósito.

REFERENCIAL TEÓRICO

O HUMOR COMO RECURSO TERAPÊUTICO

O humor, quando utilizado com cuidado e empatia, pode ser um recurso valioso no ambiente hospitalar. Mais do que diversão, ele atua como uma forma de cuidado emocional, promovendo alívio em situações de dor, medo e insegurança. Em contextos de adoecimento, especialmente durante uma internação, o paciente muitas vezes se vê fragilizado, fora do seu cotidiano e rodeado por procedimentos médicos que reforçam a seriedade da situação. O humor entra, então, como uma ferramenta que quebra esse cenário, trazendo leveza e acolhimento.

Estudos apontam que o riso contribui para a liberação de endorfinas, substâncias responsáveis por sensações de bem-estar, reduzindo a percepção da dor, aliviando tensões musculares, melhorando a respiração e até fortalecendo o sistema imunológico (MARTIN, 2007). Além dos benefícios físicos, o riso também atua positivamente na saúde mental, ajudando a reduzir o estresse, combater a ansiedade e elevar o estado de espírito do paciente.

Mas o poder terapêutico do humor vai além dos efeitos no corpo. Ele cria uma atmosfera mais humana, aproxima as pessoas e abre espaço para vínculos verdadeiros entre pacientes, profissionais de saúde e familiares. Em vez de serem vistos apenas como portadores de doenças, os pacientes passam a ser enxergados em sua totalidade, com sentimentos, histórias e senso de humor próprios. Esse tipo de relação favorece a construção de um cuidado mais empático, centrado na pessoa e não apenas no tratamento.

Franco (2004) destaca que a presença do riso no hospital ajuda a suavizar o ambiente e a devolver ao paciente algo essencial: sua identidade como sujeito. A presença de intervenções cômicas, como a arte de palhaços terapêuticos, performances musicais ou outras ações lúdicas, não serve apenas para distrair, mas para fazer com que o paciente se sinta visto, ouvido e respeitado em sua individualidade.

Iniciativas como a dos Amigos da Alegria mostram, na prática, como o humor pode ser usado com propósito dentro dos hospitais. A atuação desses voluntários envolve muito mais do que fazer rir. Eles escutam, acolhem, adaptam-se a cada situação e respeitam o espaço emocional do outro. A escuta sensível, o toque leve e o olhar cuidadoso são parte fundamental dessa abordagem, que compreende o humor como uma linguagem de afeto, e não apenas como brincadeira.

Além disso, o humor pode ser uma forma de resistência. Em um ambiente onde o sofrimento é constante, criar momentos de riso é um ato de coragem e esperança. Para muitos pacientes, especialmente os que enfrentam longos períodos de internação ou diagnósticos difíceis, esses momentos representam uma pausa no sofrimento, uma janela de normalidade e alegria.

Portanto, o humor, quando bem aplicado e com intencionalidade terapêutica, é muito mais do que uma distração, ele se torna uma forma de cuidado integral, que contribui para que o tratamento não seja apenas eficaz no ponto de vista técnico, mas também mais humano, mais leve e mais conectado com as necessidades emocionais de quem está sendo cuidado.

A HUMANIZAÇÃO NO CUIDADO EM SAÚDE

A humanização no cuidado da saúde, busca colocar o paciente no centro do atendimento, valorizando-o como ser humano completo, com sentimentos, medos, histórias e necessidades que vão além do problema físico. Ela propõe que o cuidado não seja apenas técnico, mas também acolhedor, afetivo e respeitoso. Essa ideia surge como uma forma de repensar o modelo tradicional da medicina, que muitas vezes trata apenas a doença e esquece da pessoa que está por trás dela.

Segundo autores como Merhy (2002), a humanização é essencial para melhorar a qualidade dos serviços de saúde, pois aproxima profissionais e pacientes por meio do diálogo, da escuta e do respeito. Esse cuidado mais próximo e empático ajuda a criar confiança e contribui para que o paciente se sinta mais seguro, acolhido e motivado a participar do próprio tratamento.

Estar internado, em muitos casos, é uma experiência difícil. A pessoa está fora de casa, preocupada com sua saúde e em um ambiente muitas vezes frio e impessoal. Por isso, a humanização também significa tornar o hospital um lugar mais leve, onde o paciente seja tratado com carinho, atenção e dignidade. Como destaca Matos (2010), cuidar de alguém envolve muito mais do que aplicar medicamentos ou seguir protocolos, é preciso considerar as emoções e os sentimentos de quem está sendo atendido.

O Ministério da Saúde, por meio da Política Nacional de Humanização (Brasil, 2008), reforça a importância de acolher bem as pessoas nos serviços de saúde, escutá-las com atenção e valorizar tanto os profissionais quanto os usuários. Essa política incentiva o trabalho em equipe, o respeito às diferenças, o envolvimento da família e o uso de estratégias que tornem o atendimento mais humano e eficaz.

Além disso, cuidar de forma humanizada também envolve o uso da sensibilidade no dia a dia dos profissionais. Coisas simples, como ouvir com paciência, dar um sorriso ou chamar o paciente pelo nome, fazem toda a diferença. Segundo Silva e Santos (2015), a escuta ativa e o cuidado com as emoções melhoram a relação entre paciente e equipe de saúde, tornando o ambiente hospitalar mais acolhedor e menos estressante.

Nesse cenário, práticas como o uso do humor, da música, da arte e de atividades de entretenimento, surgem como grandes aliadas. Elas ajudam a criar momentos de leveza e alegria, mesmo em meio à dor e ao sofrimento. Grupos como os Amigos da Alegria mostram que o riso pode ser uma ferramenta poderosa para melhorar o bem-estar e fortalecer os laços entre pacientes, familiares e profissionais. Como apontam Moraes e Costa (2021), essas

iniciativas não substituem o tratamento médico, mas contribuem muito para o processo de recuperação, tornando-o mais humano e significativo.

Assim, a humanização no cuidado em saúde é um caminho para garantir que o atendimento seja mais completo, sensível e eficaz. É uma forma de lembrarmos que, por trás de cada prontuário, existe uma pessoa que precisa de atenção, empatia e respeito em todas as etapas do tratamento.

O TRABALHO VOLUNTÁRIO NA ÁREA DA SAÚDE

O trabalho voluntário desempenha um papel essencial na área da saúde, especialmente em contextos hospitalares, onde o acolhimento e o cuidado emocional são tão importantes quanto o tratamento clínico. Ser voluntário vai muito além de doar tempo: é doar presença, atenção, escuta e afeto. É um gesto de empatia que fortalece laços sociais e contribui significativamente para o bem-estar físico e psicológico dos pacientes, familiares e até mesmo dos profissionais de saúde.

Dentro dos hospitais, os voluntários atuam como agentes de humanização. Eles ajudam a suavizar a rotina pesada e o ambiente muitas vezes impessoal, trazendo leveza, esperança e conforto. Segundo Cruz (2013), o voluntariado, especialmente em instituições de saúde, não apenas beneficia quem recebe, mas também transforma a vida de quem oferece esse cuidado, promovendo crescimento pessoal, desenvolvimento emocional e senso de propósito.

Grupos como os Amigos da Alegria representam esse espírito de solidariedade de forma muito concreta. Formado por pessoas que se dedicam a levar humor, carinho e atenção aos pacientes, o grupo utiliza a arte, a escuta ativa e a sensibilidade como ferramentas para transformar este ambiente. Suas visitas não substituem os tratamentos médicos, mas colaboram para tornar os hospitais em um ambiente mais leve, afetivo e acolhedor, onde o paciente se sente amparado, mesmo em momentos de fragilidade.

A atuação voluntária nesse contexto exige preparo, compromisso ético e respeito aos limites emocionais e físicos dos pacientes. Não se trata apenas de “fazer rir”, mas de estar presente com sensibilidade, sabendo perceber quando é hora de brincar e quando é hora de apenas escutar (OLIVEIRA *et al.*, 2018). Essa prática envolve empatia, responsabilidade e capacidade de adaptação às diferentes realidades encontradas em cada leito hospitalar.

Além disso, o trabalho voluntário também pode preencher lacunas nos serviços de saúde, principalmente em instituições que enfrentam escassez de recursos humanos e estruturais. Mesmo não substituindo profissionais de saúde, os voluntários oferecem suporte

emocional e social que complementa o atendimento médico, contribuindo para a recuperação integral do paciente.

Outro ponto importante é que a presença do voluntário desperta um sentimento de solidariedade dentro da própria comunidade. Ao verem exemplos, outras pessoas se sentem motivadas a participar e colaborar, ampliando a rede de apoio e tornando o cuidado com o outro uma responsabilidade compartilhada.

Assim, o trabalho voluntário na área da saúde deve ser reconhecido não apenas como uma ação altruísta, mas como parte de uma proposta maior de humanização do cuidado. É uma prática que transforma não só os hospitais, mas também as relações humanas, mostrando que pequenos gestos, como um sorriso, uma palavra amiga ou um momento de escuta, podem ter um impacto profundo na vida de alguém que está passando por um momento difícil.

DESAFIOS DA ATUAÇÃO VOLUNTÁRIA EM HOSPITAIS

Atuar como voluntário em hospitais é uma experiência rica e transformadora, tanto para quem doa quanto para quem recebe. No entanto, essa prática também traz consigo uma série de desafios que nem sempre são visíveis à primeira vista. A boa vontade, por si só, não é suficiente para enfrentar a complexidade do ambiente hospitalar, que exige preparo emocional, sensibilidade e responsabilidade.

Um dos principais desafios está na formação dos voluntários. Muitos ingressam nesses grupos sem qualquer preparo prévio ou orientação sobre como agir diante de situações delicadas, como o sofrimento, o medo e o luto. Embora o humor e a alegria sejam instrumentos poderosos para gerar bem-estar, seu uso exige bom senso, escuta atenta e consciência dos limites de cada paciente. Fazer rir, nesses contextos, vai muito além de contar piadas, trata-se de respeitar o tempo e o estado emocional do outro.

Outro obstáculo importante é o envolvimento emocional com os pacientes. Ao visitar hospitais com frequência, é natural que os voluntários criem vínculos afetivos com as pessoas internadas. Quando ocorre uma piora no quadro clínico ou até mesmo a perda de alguém, o impacto emocional pode ser profundo. Nesses momentos, muitos voluntários sentem tristeza, impotência ou até desmotivação. Por isso, é fundamental que os grupos contem com espaços de apoio, troca e escuta entre seus membros, para que também cuidem de si enquanto cuidam do outro.

Além disso, existem dificuldades práticas, como a gestão do tempo. A maioria dos voluntários precisa conciliar essa atividade com trabalho, estudos e vida pessoal. Isso pode comprometer a regularidade das visitas e dificultar a organização interna dos grupos. A

rotatividade constante de membros e a dificuldade em manter um número fixo de participantes são reflexos dessa limitação.

Outro ponto que merece atenção são os entraves institucionais. Nem todos os hospitais estão preparados para receber grupos voluntários. Em alguns casos, há falta de integração com a equipe de saúde, resistência por parte da gestão hospitalar ou ausência de políticas claras sobre a atuação desses grupos. Isso pode gerar insegurança, desvalorização e até descontinuidade das ações.

Por fim, é importante reconhecer que o voluntariado ainda enfrenta falta de reconhecimento social. Apesar de sua importância, o trabalho voluntário muitas vezes é visto como algo secundário, sem o devido destaque. Isso desmotiva os participantes e dificulta a expansão das iniciativas.

Apesar desses desafios, o que se vê, na prática, é a força do afeto, da escuta e da presença. São justamente esses obstáculos que mostram o quanto é necessário valorizar e apoiar quem escolhe doar seu tempo e seu coração para cuidar do outro, mesmo sem esperar nada em troca.

OBSTÁCULOS NA COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL DE GRUPOS VOLUNTÁRIOS

A comunicação é uma ferramenta essencial para qualquer organização, inclusive, e especialmente, para os grupos de voluntariado. No entanto, para esses grupos, comunicar-se de forma clara, estratégica e eficiente com a sociedade é um dos maiores desafios enfrentados.

Grande parte dessas dificuldades acontece porque os grupos não contam com profissionais especializados em comunicação. Como são compostos por voluntários que já se dividem entre outras responsabilidades, muitas vezes falta tempo, conhecimento técnico e planejamento para manter uma comunicação ativa e atrativa. O resultado disso é que muitas ações acabam sendo pouco conhecidas, mesmo quando têm grande impacto na comunidade.

Outro problema recorrente é a falta de recursos financeiros. Sem verba para investir em produção de vídeos, redes sociais ou materiais impressos, muitos grupos precisam improvisar. Embora o esforço seja admirável, essa limitação acaba restringindo o alcance e dificultando o reconhecimento da causa. A comunicação visual, como identidade, logotipo e linguagem, também sofre com essa escassez, o que pode prejudicar a imagem do grupo perante o público.

Além disso, existe a dificuldade de engajar novas pessoas. Em um mundo onde a atenção está cada vez mais disputada, atrair voluntários, parceiros e apoiadores exige mais do

que boas intenções, é preciso saber contar histórias, mostrar resultados e tocar emocionalmente quem está do outro lado. A ausência de uma presença digital consistente, por exemplo, pode fazer com que o grupo passe despercebido por quem gostaria de ajudar, mas não sabe como ou por onde começar.

No caso dos Amigos da Alegria, a criação de vídeos institucionais e uma apresentação em PDF surgiram justamente como estratégias para enfrentar esses obstáculos. Os materiais foram pensados para traduzir de forma visual, afetiva e informativa o trabalho desenvolvido, mostrando a importância da iniciativa para os pacientes, os voluntários e a sociedade como um todo.

Por fim, vale destacar que fortalecer a comunicação é também uma forma de garantir a continuidade das ações. Quanto mais pessoas conhecem, valorizam e apoiam a causa, maiores são as chances de mantê-la viva e em expansão. Assim, comunicar não é apenas divulgar: é também cuidar, representar e inspirar.

METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho, adotou-se uma abordagem qualitativa, com o objetivo de compreender e valorizar o impacto do humor e da escuta afetiva como ferramentas de humanização no ambiente hospitalar, tomando como referência a atuação do grupo voluntário Amigos da Alegria.

Inicialmente, foram realizadas pesquisas bibliográficas em livros, artigos acadêmicos, reportagens e outros materiais disponíveis na internet sobre temas como humanização na saúde, voluntariado hospitalar e o uso do humor como recurso terapêutico. Essas fontes teóricas ajudaram a construir uma base sólida para a análise do trabalho desenvolvido pelo grupo e para a compreensão dos benefícios e desafios envolvidos.

Além disso, buscou-se conhecer mais de perto o grupo Amigos da Alegria, por meio da observação de seus canais oficiais e materiais já publicados, como fotos, vídeos, redes sociais e depoimentos disponíveis ao público. Também foram realizadas conversas informais com integrantes do grupo, o que possibilitou entender melhor sua história, missão, valores, forma de atuação e necessidades mais urgentes.

Com base nesse levantamento, foi proposto o desenvolvimento de materiais de comunicação institucional, como um vídeo institucional e uma apresentação em PDF, com o objetivo de ampliar a visibilidade do grupo, facilitar a captação de novos voluntários e valorizar sua atuação junto à comunidade. A proposta foi construída de forma colaborativa,

levando em conta as características e os desejos do grupo, respeitando sempre sua identidade, linguagem e modo de agir.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A proposta prática do trabalho consistiu na criação de materiais institucionais que comunicassem, de forma clara e afetiva, o trabalho realizado pelos Amigos da Alegria. Essa produção envolveu algumas etapas fundamentais:

1. **Levantamento de informações**: Foram reunidos dados sobre o grupo, sua origem, sua missão, as atividades realizadas e os principais impactos percebidos tanto pelos voluntários quanto pelos pacientes.

2. **Definição dos objetivos da comunicação**: O material deveria representar a essência do grupo, ser visualmente atrativo, acessível a diferentes públicos e útil tanto para a divulgação quanto para a mobilização de novos colaboradores.

3. **Produção do vídeo institucional**: O vídeo buscou transmitir emoção, leveza e verdade sobre o trabalho dos voluntários. Foram utilizados trechos de depoimentos, imagens das visitas hospitalares e uma narrativa que reforçasse a importância do cuidado com alegria.

4. **Elaboração da apresentação em PDF**: Este material foi desenvolvido com uma identidade visual coerente com o espírito do grupo, do qual incluiu informações essenciais sobre a missão, os valores, os resultados alcançados e os caminhos para participação e apoio.

O resultado foi a entrega de dois materiais de comunicação que, além de valorizar a atuação dos Amigos da Alegria, servem como ferramenta para garantir a continuidade e o crescimento da iniciativa. O grupo passou a contar com recursos visuais que fortalecem sua presença pública e ajudam a sensibilizar novas pessoas para se engajar na causa.

Embora não tenha sido possível acompanhar diretamente a implantação dos materiais junto à comunidade, acredita-se que os materiais entregues contribuam significativamente para o fortalecimento institucional do grupo. A ação reafirma a importância de dar visibilidade ao voluntariado e de reconhecer o papel transformador que a empatia e o humor podem ter na vida de quem cuida e de quem é cuidado.

CONCLUSÃO

Este trabalho teve como proposta principal refletir sobre a importância do humor e da escuta afetiva como instrumentos de cuidado humanizado no ambiente hospitalar, destacando a atuação do grupo voluntário Amigos da Alegria como exemplo inspirador dessa prática. A iniciativa de elaborar materiais de comunicação institucional, como o vídeo e a apresentação em PDF, surgiu da necessidade de valorizar e dar visibilidade ao trabalho desenvolvido por esses voluntários, contribuindo para o fortalecimento do grupo e o engajamento da comunidade.

Durante o desenvolvimento do projeto, foram realizadas pesquisas em fontes teóricas e digitais, além da análise de conteúdos já produzidos pelo grupo. Com base nessas informações, foi possível compreender a missão, os desafios e o impacto positivo que os Amigos da Alegria exercem junto aos pacientes, familiares e profissionais da saúde. A proposta de comunicação foi pensada de forma sensível, levando em conta não só a identidade do grupo, mas também o desejo de transmitir leveza, acolhimento e empatia por meio dos materiais criados.

Como resultado, foram entregues dois materiais de comunicação que não apenas apresentam o trabalho voluntário, mas também reforçam sua importância social. Espera-se que esses materiais ajudem o grupo a atrair novos integrantes, ampliar suas parcerias e fortalecer sua presença na comunidade. Além disso, a ação evidencia como a comunicação bem estruturada pode ser uma aliada na continuidade de projetos sociais, especialmente aqueles que envolvem doação, afeto e compromisso com o bem-estar do outro.

Deste modo, o trabalho demonstra que o cuidado com alegria não é apenas possível, mas necessário, e que ações simples, feitas com dedicação, podem gerar grandes transformações, tanto para quem recebe quanto para quem oferece.

REFERÊNCIAS

AMIGOS DA ALEGRIA. Canal no YouTube – **Amigos da Alegria Erechim**. Disponível em: https://www.youtube.com/@amigosdaalegria8447

AMIGOS DA ALEGRIA. **Conheça os Amigos da Alegria** [vídeo]. YouTube, 2023. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=VT0WtD6XryY

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. **HumanizaSUS: política nacional de humanização:** documento base para gestores e trabalhadores do SUS. 2. ed. Brasília: Ministério da Saúde, 2004.
https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/humanizaSUS_politica_nacional_humanizacao.pdf

FRANCO, Tânia Alice. **O palhaço e o hospital:** uma presença possível. São Paulo: Summus, 2004.
https://taniaalice.com/wp-content/uploads/2024/11/Performers_sem_Fronteiras_uma_plataforma.pdf

GARCIA, *et al.* **Doutores palhaços em ambiente hospitalar:** o uso do riso como instrumento terapêutico. Universidade Federal de Santa Catarina, 2014
https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/117229/Cultura%20-%20DOUTORES%20PALHA%C3%87OS...pdf

LÁZARUS, Richard S.; FOLKMAN, Susan**. Stress, appraisal and coping.** New York: Springer,1984. https://archive.org/details/stressappraisalc0000laza

MARTIN, Rod A. **The psychology of humor:** an integrative approach. Burlington: Elsevier Academic Press, 2007. https://archive.org/details/psychologyofhumo0000mart

MERHY, Emerson Elias. **Em busca do conceito de integralidade na saúde.** São Paulo: Hucitec, 2002.
https://www.circonteudo.com/wp-content/uploads/2018/10/Emerson-Elias-Merhy-Engravidando-palavras-setembro-2012.pdf

PAES, Carla V. M. *et al.* **Palhaçoterapia enquanto estratégia de formação para as práticas de humanização do profissional de saúde**. Journal of Nursing and Health, 2021.
https://pesquisa.bvsalud.org/brasil/resource/pt/biblio-1342772

PALHAÇOTERAPIA em ambiente hospitalar: uma revisão de literatura. Ciência & Saúde Coletiva, 2019.
https://www.scielo.br/j/csc/a/fRb4SqQcHZ4MzTDNF4SD68z/

PALHAÇOTERAPIA na promoção do bem-estar de idosos. ENANIS CIEH, 2022.
https://editorarealize.com.br/.../TRABALHO_COMPLETO_EV179_MD1_ID1322_TB422_14082022174552.pdf

SILVA, A.; SANTOS, B. de. **Escuta ativa como recurso de humanização na prática clínica**. Revista Cuidado, 2015.
https://www.academia.edu/58854250/A_escuta_ativa_como_estratégia_de_humanização_da_assistência_em_saúde

SILVA, José Paulo Vicente da; TAVARES, Cláudia Mara de Melo. **Integralidade:** dispositivo para a formação crítica de profissionais de saúde. Saúde em Debate, 2004.
https://www.scielo.br/j/tes/a/vxY5ydYg9g66DjhVNm5k59k/

O IMPACTO DOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NOS RESULTADOS EMPRESARIAIS

SOCCOL, G. S.[1]

GEMELLI, R. V.[2]

MELLO, L.[3]

SCHUCHMANN, H. N.[4]

DE SOUZA, J. L.[5]

LANGOSKI, L. M.[6]

Resumo: O objetivo deste artigo é apresentar uma breve análise sobre o impacto de um processo eficiente de recrutamento e seleção nos resultados das empresas. Busca-se evidenciar como a escolha adequada de profissionais, alinhada às necessidades e estratégias da empresa pode contribuir de forma significativa para seu desempenho e sucesso no mercado. Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com base em livros e artigos, disponíveis na internet, abordando técnicas, métodos e desafios desse processo.

Palavras-chave: Recrutamento. Seleção.Empresa. Gestão de Pessoas.

INTRODUÇÃO

O processo de recrutamento e seleção é um dos pilares fundamentais da Gestão de Pessoas, exercendo uma influência direta nos resultados empresariais e no desempenho das equipes. Em um mercado de trabalho cada vez mais dinâmico e competitivo, onde a inovação, a adaptabilidade e a qualificação profissional são requisitos essenciais, identificar e contratar talentos que estejam alinhados aos objetivos estratégicos e à cultura da empresa deixou de ser apenas uma necessidade operacional e passou a ser um diferencial competitivo crucial.

Dentro desse contexto, o sucesso de uma empresa está cada vez mais relacionado à qualidade de seus colaboradores e é capaz de atrair candidatos com as competências técnicas e comportamentais ideais para as funções em aberto, o que impacta positivamente na produtividade, na integração entre as equipes, na satisfação dos colaboradores e,

[1] Gabriela Sitta Soccol. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[2] Rafaela Vitória Gemelli. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[3] Letícia de Mello. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[4] Henry Nessy Schuchmann. Acadêmico do Curso de Administração. URI Erechim.
[5] Júnior Luiz de Souza. Mestre em Agronegócios pela UFRGS. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.
[6] Leandro Marcio Langoski. Doutor em Administração pela UNISINOS. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.

consequentemente, na retenção de talentos. Por sua vez, a seleção criteriosa desses profissionais garante que as decisões de contratação sejam mais assertivas, reduzindo a rotatividade e os custos relacionados a desligamentos, treinamentos e novas admissões.

A construção de um processo eficiente de recrutamento e seleção demanda planejamento, clareza na definição do perfil profissional desejado, uso de metodologias atualizadas e ferramentas que possibilitem uma análise ampla e precisa dos candidatos. Além disso, é importante considerar não apenas as habilidades técnicas dos candidatos, mas também sua compatibilidade com os valores, a missão e a visão da organização. Quando bem executado, esse processo se torna uma ponte entre as necessidades da empresa e o potencial humano disponível no mercado, gerando resultados significativos tanto no curto quanto no longo prazo.

Este artigo tem como objetivo analisar de que forma um processo estruturado e estratégico de recrutamento e seleção pode contribuir para o alcance de melhores resultados empresariais. Serão abordadas as práticas mais eficazes, os principais desafios enfrentados pelas organizações e as vantagens obtidas ao investir em processos seletivos bem planejados. Dessa forma, pretende-se evidenciar como a valorização do capital humano pode ser um dos maiores ativos das organizações no cenário atual.

METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, exploratória e descritiva. A natureza qualitativa permitiu analisar de forma interpretativa o tema, garantindo a compreensão das práticas e estratégias utilizadas pela gestão de pessoas. A abordagem exploratória possibilitou investigar o tema, promovendo novos levantamentos, com mais perspectivas e possibilidades de análises. Já a análise descritiva, por sua vez, possibilitou ordenar as informações coletadas, descrevendo práticas e impactos e observando os contextos organizacionais na influência dos processos de recrutamento e seleção nos resultados empresariais.

REFERENCIAL TEÓRICO

O processo de recrutamento e seleção representa uma das atividades mais relevantes dentro da gestão estratégica de pessoas, sendo fundamental para a construção de equipes competentes, engajadas e alinhadas aos objetivos empresariais. Trata-se de um conjunto de práticas que, quando bem estruturadas e conduzidas com critérios técnicos claros, exerce impacto direto na produtividade, no clima organizacional e nos resultados a longo prazo. Em

um mercado cada vez mais dinâmico, competitivo e orientado por mudanças constantes, a capacidade de identificar, atrair e selecionar os talentos mais adequados às necessidades da organização torna-se um diferencial estratégico inegável.

A função do recrutamento é, essencialmente, a de atrair candidatos potenciais que estejam em sintonia com as exigências da vaga e com a cultura da organização. De acordo com Chiavenato (2014), o recrutamento consiste em um conjunto de técnicas e procedimentos utilizados para atrair candidatos qualificados, tanto no ambiente interno quanto externo da empresa. Essa fase inicial do processo visa ampliar o leque de opções disponíveis para, posteriormente, a organização realizar a triagem e seleção dos candidatos que mais se aproximam do perfil ideal. A literatura categoriza o recrutamento em dois tipos principais: o interno e o externo, cada um com suas vantagens, limitações e aplicabilidades específicas, dependendo do contexto e da estratégia organizacional.

O recrutamento interno ocorre quando a empresa opta por buscar candidatos dentro do seu próprio quadro de colaboradores. Essa prática é vantajosa por ser mais ágil, econômica e por favorecer o reconhecimento e valorização dos talentos já existentes na organização. Além disso, promove o engajamento e a motivação dos funcionários, uma vez que oferece perspectivas claras de crescimento e desenvolvimento profissional. Por outro lado, Chiavenato (2014) ressalta que esse tipo de recrutamento pode limitar a inovação e a renovação de ideias, já que os profissionais já estão familiarizados com as práticas e rotinas vigentes na empresa.

Já o recrutamento externo tem como objetivo atrair talentos fora dos limites da organização, permitindo a entrada de profissionais com experiências distintas, novos conhecimentos e visões diferenciadas, o que pode enriquecer a cultura organizacional e fomentar a inovação. No entanto, esse processo costuma demandar mais tempo, envolver maiores custos e exigir maior atenção na integração dos novos colaboradores. A escolha entre recrutamento interno ou externo deve ser feita com base em uma análise criteriosa das necessidades da vaga, da disponibilidade de talentos internos e dos objetivos estratégicos da empresa.

Após a fase de recrutamento, inicia-se o processo de seleção, que consiste em identificar, entre os candidatos recrutados, aquele que apresenta maior compatibilidade com o perfil da vaga e com os valores organizacionais. Segundo Lacombe (2005), a seleção de pessoas envolve um conjunto de etapas, como entrevistas, testes, dinâmicas e outras ferramentas que auxiliam na avaliação das habilidades, atitudes e competências dos candidatos. Um processo seletivo bem conduzido é essencial para minimizar riscos nas

contratações, reduzir a rotatividade, promover o alinhamento cultural e garantir o bom desempenho das equipes.

Lacombe (2005) ainda ressalta a importância de se estabelecer, previamente, um perfil claro e detalhado do profissional buscado, o que permite maior objetividade na avaliação e evita subjetividades durante a seleção. A utilização de técnicas apropriadas e a manutenção da imparcialidade ao longo do processo também são fatores decisivos para o sucesso da escolha. Quando essas etapas não são bem definidas e aplicadas, a empresa corre o risco de realizar contratações inadequadas, o que acarreta diversos prejuízos, como a necessidade de novos treinamentos, a redução da produtividade, aumento do absenteísmo e, em casos mais graves, o desligamento precoce do colaborador.

Dessa forma, observa-se que o processo de recrutamento e seleção deve ser compreendido não como uma atividade pontual ou simplesmente administrativa, mas como uma prática estratégica e integrada à gestão de pessoas. Através de processos bem planejados, com critérios técnicos e foco nas competências comportamentais e técnicas exigidas, as empresas são capazes de formar equipes mais qualificadas, comprometidas e alinhadas aos seus propósitos. Além disso, esse cuidado reflete positivamente no clima organizacional, na imagem institucional e na capacidade da organização de se adaptar às mudanças do ambiente externo.

Por fim, o recrutamento e a seleção de pessoal, quando conduzidos com excelência, tornam-se elementos-chave para a sustentabilidade e o crescimento das empresas. A escolha dos profissionais certos vai além da simples adequação técnica: ela envolve a compreensão das competências estratégicas necessárias para impulsionar a organização rumo a seus objetivos. Portanto, investir na qualificação desses processos representa não apenas uma boa prática de gestão, mas uma exigência para aquelas organizações que buscam se destacar e se manter competitivas no mercado atual.

No contexto atual das empresas, a busca por profissionais qualificados e alinhados com os valores, a missão e aos objetivos estratégicos das empresas se intensificaram consideravelmente. Esse cenário exige das áreas de Recursos Humanos uma atuação mais proativa, baseada em dados e orientada por estratégias de longo prazo. Dentro dessa realidade, a constituição de um banco de talentos eficiente, aliado à aplicação de entrevistas por competências, torna-se não apenas desejável, mas fundamental para garantir agilidade, assertividade e coerência nos processos de recrutamento e seleção.

A construção e a manutenção de um banco de talentos dinâmico consistem em reunir e organizar perfis profissionais previamente avaliados, que possam atender às demandas

imediatas e futuras da organização. Conforme destaca Marras (2021), trata-se de uma base de dados que armazena informações relevantes sobre candidatos, especialmente suas competências técnicas e comportamentais. Esse recurso possibilita às empresas responderem com rapidez a novas oportunidades e desafios, ao mesmo tempo em que evita a repetição de processos já realizados. Assim, o banco de talentos transforma-se em um instrumento estratégico e não apenas operacional, otimizando os processos seletivos e contribuindo para a construção de um planejamento de pessoas mais eficiente e integrado à gestão organizacional.

Chiavenato (2020) reforça essa perspectiva ao destacar que a existência de um banco de talentos contribui significativamente para a redução do tempo de preenchimento de vagas, seja por recrutamento interno ou externo, além de favorecer a retenção do conhecimento organizacional. Isso se dá porque os profissionais já registrados no banco passaram por avaliações anteriores e, portanto, já possuem histórico conhecido, o que facilita a tomada de decisão e minimiza riscos associados a contratações equivocadas. Essa prática também favorece a construção de uma cultura organizacional sólida, ao garantir que os profissionais contratados estejam em sintonia com os valores e comportamentos desejados pela empresa.

Outro fator relevante é o papel crescente das tecnologias digitais na transformação dos processos de gestão de pessoas. Dutra e Hipólito (2019) enfatizam que o uso de ferramentas tecnológicas tem se tornado essencial para a construção de bancos de talentos inteligentes, capazes de ampliar as análises e apoiar decisões com base em dados. Plataformas como o LinkedIn Recruiter exemplificam essa tendência, permitindo o monitoramento contínuo de perfis profissionais, a filtragem automática de competências específicas e a atualização constante dos dados cadastrados. Dessa forma, a organização passa a contar com uma base de candidatos não apenas passiva, mas interativa e em constante evolução, capaz de se adaptar às necessidades do mercado e às mudanças organizacionais com rapidez.

No mesmo sentido, a utilização de entrevistas por competências complementa e potencializa o uso do banco de talentos, oferecendo um método de avaliação mais objetivo e baseado em evidências observáveis. Esse tipo de entrevista avalia comportamentos passados como preditores de desempenho futuro, garantindo maior rigor técnico na escolha dos candidatos e reduzindo a subjetividade que frequentemente compromete os processos seletivos tradicionais. Além de ampliar a objetividade, esse modelo também contribui para a redução da rotatividade e o aumento da satisfação dos colaboradores, visto que permite uma maior compatibilidade entre o perfil do profissional e as exigências da função.

A base teórica para esse modelo é fornecida por David McClelland (1973), que rompe com a ideia de que inteligência ou escolaridade formal seriam os principais indicadores de

sucesso profissional. Segundo sua abordagem, o desempenho eficaz está mais associado a competências comportamentais específicas, como iniciativa, empatia, resiliência e capacidade de resolver problemas. A identificação dessas competências por meio de entrevistas bem conduzidas representa, portanto, uma das formas mais eficazes de assegurar contratações compatíveis com as demandas organizacionais.

Para estruturar as entrevistas por competências de forma eficiente e padronizada, uma das metodologias mais amplamente utilizadas é o modelo STARS (Situação, Tarefa, Ação, Resultado). Essa abordagem orienta o candidato a relatar experiências reais de sua trajetória profissional, detalhando o contexto, os desafios enfrentados, as ações adotadas e os resultados alcançados. De acordo com Spencer e Spencer (1993), esse tipo de estrutura permite evidenciar com clareza as competências comportamentais mais relevantes para o cargo em questão, favorecendo uma análise mais criteriosa, imparcial e alinhada aos objetivos estratégicos da empresa. Além disso, a aplicação consistente dessa metodologia facilita a comparação entre candidatos, promovendo maior justiça e transparência no processo seletivo.

A ligação entre o banco de talentos e as entrevistas por competências representa uma prática de alto valor estratégico no campo da gestão de pessoas. Essa combinação permite à organização formar um grupo de candidatos pré-avaliados, com base em critérios claros e alinhados às competências-chave do negócio. Com isso, a empresa passa a contar com uma estrutura de seleção mais ágil, eficiente e adaptável, capaz de responder com rapidez às exigências do mercado e de manter um fluxo contínuo de profissionais aptos a ocupar posições estratégicas. Além disso, essa integração fortalece a cultura organizacional, melhora o clima interno e contribui para a construção de equipes mais coesas, produtivas e comprometidas com os objetivos institucionais.

Portanto, diante dos desafios contemporâneos da gestão de pessoas, a adoção de um banco de talentos bem estruturado, aliado a entrevistas por competências conduzidas de forma técnica e estratégica, configura-se como uma prática indispensável para organizações que almejam excelência, inovação e sustentabilidade. Investir na eficiência desses mecanismos não apenas potencializa os resultados a curto prazo, mas também contribui para a perenidade e competitividade da organização em um ambiente cada vez mais dinâmico e exigente.

No contexto dos processos de recrutamento e seleção, a aplicação de testes específicos tem se consolidado como uma prática indispensável para a tomada de decisões mais assertivas na contratação de novos colaboradores. Esses instrumentos oferecem suporte técnico e científico para a avaliação de competências técnicas, habilidades cognitivas e características comportamentais, com o objetivo principal de reduzir os riscos de erro no processo seletivo e

aumentar a aderência entre o perfil do candidato e as exigências do cargo. Entre os testes mais utilizados destacam-se os testes técnicos, psicológicos e de personalidade, cada um com finalidades distintas, mas complementares na construção de uma visão mais holística do candidato.

De acordo com Lacombe (2011), os testes técnicos são ferramentas que avaliam o domínio prático de conhecimentos diretamente relacionados às tarefas do cargo. A aplicação desses testes é especialmente eficaz em funções que demandam competências específicas, como habilidades com softwares, fluência em idiomas ou conhecimentos técnicos de determinado setor. Quando bem utilizados, esses instrumentos ajudam a garantir que o novo colaborador possua os pré-requisitos operacionais necessários para desempenhar suas funções com eficiência, o que, por sua vez, reduz o tempo de adaptação e treinamento, além de minimizar os impactos negativos de uma contratação inadequada.

A evolução tecnológica tem contribuído significativamente para a sofisticação dos testes técnicos, com a introdução de plataformas digitais que permitem avaliações remotas e personalizadas. Dados da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH) indicam que cerca de 75% das empresas já adotam ferramentas digitais para a avaliação de candidatos, incluindo testes psicotécnicos realizados online. Essa transformação digital no recrutamento tem ampliado o alcance e a eficácia das avaliações, tornando o processo mais ágil, acessível e compatível com a realidade do mercado de trabalho atual. Além disso, a gamificação de testes técnicos tem ganhado espaço como estratégia para engajar candidatos e reduzir vieses, promovendo uma experiência mais positiva e transparente ao longo do processo seletivo.

Os testes psicológicos, por sua vez, são utilizados para avaliar aspectos relacionados à cognição, atenção, memória, tomada de decisão, equilíbrio emocional e comportamento dos indivíduos. Conforme Pasquali (2017), esses instrumentos desempenham um papel fundamental na identificação de traços psicológicos que influenciam diretamente no desempenho profissional e na adaptação ao ambiente de trabalho. Para que sejam considerados válidos e confiáveis, os testes psicológicos devem ser aplicados por profissionais qualificados e estar devidamente registrados e aprovados pelo Conselho Federal de Psicologia (CFP), que regula sua aplicação no Brasil (CFP, 2022). Esses testes, quando utilizados de forma ética e fundamentada, contribuem significativamente para uma análise mais robusta do potencial dos candidatos.

Outro tipo de avaliação amplamente utilizado nas organizações é o teste de personalidade, que visa identificar traços comportamentais estáveis dos indivíduos, como extroversão, estabilidade emocional, abertura a experiências, amabilidade e consciência.

Segundo Barrick e Mount (1991), o traço de consciência, por exemplo, apresenta forte correlação com desempenho positivo em diversas ocupações, sendo um dos indicadores mais consistentes de sucesso profissional. A aplicação desses testes deve seguir critérios científicos rigorosos e obedecer às normas éticas estabelecidas por órgãos como o CFP, garantindo que os resultados reflitam de maneira fidedigna os perfis dos avaliados.

Recentemente, os avanços em inteligência artificial (IA) têm sido incorporados ao desenvolvimento e aplicação de testes de personalidade, trazendo novas possibilidades para a personalização e precisão das avaliações. Um exemplo notável é o estudo conduzido por Gagliardi *et al.* (2023), que propõe o uso do Attachment-Caregiving Questionnaire (ACQ) adaptado por modelos de IA para analisar respostas autorrelatadas com maior sensibilidade. Essa abordagem permite que os algoritmos simulem a capacidade interpretativa de especialistas humanos, oferecendo leituras mais refinadas e contextuais das características psicológicas dos candidatos. Tais inovações apontam para um futuro promissor na área de avaliação de pessoas, no qual a tecnologia pode atuar como aliada da ciência na construção de diagnósticos mais precisos e personalizados.

Dessa forma, observa-se que o uso de testes técnicos, psicológicos e de personalidade, especialmente quando integrados a plataformas digitais e conduzidos com base em evidências científicas, fortalece o processo de recrutamento e seleção. Esses instrumentos não apenas ampliam a compreensão sobre as competências e comportamentos dos candidatos, como também auxiliam na tomada de decisões estratégicas para o negócio. A correta aplicação dessas ferramentas, portanto, não deve ser vista apenas como uma etapa técnica do processo seletivo, mas como parte de uma política organizacional voltada para a excelência na gestão de pessoas. Investir na qualificação desses instrumentos é investir na construção de equipes mais eficazes, resilientes e alinhadas aos desafios contemporâneos do mundo do trabalho.

A crescente complexidade dos ambientes organizacionais e o avanço das pautas sociais têm ampliado o debate em torno da diversidade e inclusão (D&I) nas empresas. Nesse cenário, os processos de recrutamento e seleção emergem como pontos críticos e, ao mesmo tempo, estratégicos para a construção de equipes diversas, inovadoras e socialmente responsáveis. A busca por talentos deve considerar não apenas competências técnicas e comportamentais, mas também a valorização de múltiplos perfis, experiências e identidades, promovendo um ambiente mais justo e representativo (ROBERSON, 2006).

Organizações que adotam práticas inclusivas desde o início do ciclo de gestão de pessoas demonstram maior capacidade de adaptação, resolução de problemas e inovação. Segundo Cox e Blake (1991), a diversidade nas equipes gera vantagens competitivas, pois

diferentes perspectivas contribuem para decisões mais completas e criativas. No entanto, tais benefícios só se concretizam quando a inclusão é tratada de forma intencional e estruturada, especialmente nos processos seletivos, que historicamente tendem a reproduzir padrões excludentes baseados em vieses inconscientes.

Vieses inconscientes referem-se a julgamentos automáticos e inconscientes que influenciam a percepção sobre candidatos, muitas vezes reforçando estereótipos relacionados a gênero, raça, idade, orientação sexual ou deficiência (GREENWALD; KRIEGER, 2006). Essas distorções podem comprometer a objetividade dos processos seletivos e limitar a formação de equipes verdadeiramente diversas. Para mitigar tais efeitos, a literatura recomenda o uso de metodologias baseadas em dados, entrevistas estruturadas, análise de competências e avaliação cega de currículos (BOHNET, 2016). Essas práticas aumentam a imparcialidade e garantem que a seleção se concentre no potencial e nas habilidades dos candidatos, e não em suas características pessoais.

Além disso, o uso de tecnologias de inteligência artificial (IA) nos processos seletivos precisa ser cuidadosamente avaliado quanto ao risco de replicar ou amplificar desigualdades sociais. Estudos como os de Raghavan *et al.* (2020) alertam para o viés algorítmico presente em algumas soluções de recrutamento automatizado, que, se alimentadas por dados históricos enviesados, podem perpetuar práticas discriminatórias. Nesse sentido, torna-se essencial que os sistemas utilizados sejam auditáveis, transparentes e desenvolvidos com responsabilidade ética, promovendo decisões mais equitativas.

Empresas que implementam políticas afirmativas e metas de inclusão em seus processos seletivos também tendem a ter resultados mais positivos em engajamento, retenção e reputação institucional. De acordo com um levantamento da McKinsey & Company (2020), organizações com maior diversidade étnico-racial em cargos de liderança têm 36% mais chances de superar a concorrência em termos de lucratividade. Tais achados reforçam que diversidade e performance não são objetivos excludentes, mas sim interdependentes no contexto de uma gestão moderna e sustentável.

Iniciativas como a inclusão de grupos sub-representados por meio de programas de trainee exclusivos, a capacitação de recrutadores para atuação inclusiva, e a revisão contínua das práticas seletivas são exemplos de ações concretas adotadas por empresas líderes em D&I. Essas estratégias não apenas ampliam o acesso a oportunidades, mas também contribuem para a construção de uma cultura organizacional mais resiliente e orientada por valores sociais. Conforme destaca Mourão (2017), o compromisso com a inclusão deve ser contínuo e

articulado com os demais subsistemas de gestão de pessoas, sendo a seleção apenas o ponto de partida para um ciclo de desenvolvimento humano verdadeiramente transformador.

Assim, ao incorporar a diversidade como princípio orientador dos processos de recrutamento e seleção, as organizações não apenas respondem às demandas contemporâneas por justiça e equidade, mas também fortalecem suas competências organizacionais. A efetividade dessas práticas depende, no entanto, de uma abordagem sistêmica, embasada em evidências, tecnologia ética e, sobretudo, na convicção de que a pluralidade de talentos é um ativo estratégico indispensável para o futuro das organizações.

CONCLUSÃO

Com base na análise desenvolvida ao longo deste artigo, torna-se evidente que os processos de recrutamento e seleção exercem uma influência significativa e direta sobre o desempenho organizacional. Quando bem estruturadas, essas práticas permitem a identificação de profissionais alinhados não apenas às competências técnicas exigidas pelos cargos, mas também aos valores, à cultura e à missão da empresa. A adoção de estratégias eficazes, como o uso de entrevistas por competências, testes específicos, avaliação de perfil comportamental e a manutenção de um banco de dados atualizado, contribui para um processo seletivo mais preciso, assertivo e alinhado às reais necessidades da organização.

Além disso, a escolha entre recrutamento interno ou externo deve ser feita de forma estratégica, considerando as particularidades de cada vaga, os recursos disponíveis e os objetivos organizacionais. O recrutamento interno, por exemplo, pode ser uma ferramenta poderosa para valorização dos talentos já existentes na empresa, promovendo o engajamento e a motivação dos colaboradores. Já o recrutamento externo permite a renovação de ideias e a entrada de novas competências, enriquecendo a diversidade e a inovação no ambiente de trabalho.

Por outro lado, processos mal planejados ou executados de forma inadequada tendem a resultar em contratações equivocadas, o que pode gerar insatisfação, baixa produtividade, aumento do índice de rotatividade e prejuízos ao clima organizacional. Tais impactos negativos comprometem não apenas o desempenho individual, mas também a eficiência das equipes e a imagem da empresa no mercado.

Dessa forma, é possível concluir que investir em processos de recrutamento e seleção estruturados com planejamento, critérios claros e alinhamento estratégico é essencial para garantir a escolha dos candidatos mais adequados. Essa escolha impacta diretamente na qualidade das entregas, no comprometimento dos colaboradores e no fortalecimento da

cultura organizacional. Em um cenário cada vez mais competitivo e exigente, onde o capital humano é um dos principais diferenciais das empresas, a eficiência desses processos torna-se um fator indispensável para o crescimento sustentável, a inovação e a consolidação da organização no mercado.

REFERÊNCIAS

ALI, L**. Psicometria:** Teoria dos testes na Psicologia e na Educação. Petrópolis: Vozes, 2017.

BOHNET, I. **What Works: Gender Equality by Design**. Harvard University Press, 2016.

BARRICK, M. R., & MOUNT, M. K. **The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis.** Personnel Psychology, 44(1), 1–26, 1991.

CFP – Conselho Federal de Psicologia. **Sistema de Avaliação de Testes Psicológicos** (SATEPSI), 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

COX, T.; BLAKE, S. **Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness.** Academy of Management Executive, 5(3), 45–56, 1991.

DUTRA, J. S., & HIPÓLITO, J. A. M. **Gestão por competências e inteligência organizacional: estratégias para atrair, desenvolver e reter talentos.** Atlas, 2019.

GREENWALD, A. G., & KRIEGER, L. H. **Implicit bias: Scientific foundations.** California Law Review, 94(4), 945–967, 2006**.**

GAGLIARDI, M. *et al.* **Artificial Intelligence Can Identify a Patient's Attachment Dimensions from the Attachment-Caregiving Questionnaire: The "Artificial Clinician" Project.** Advances in Interdisciplinary Psychological Science, v. 6, n. 2, p. 1–18, 2023.

LACOMBE, Francisco J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 15. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021.

McClELLAND, D. C. **Testing for competence rather than for intelligence.** American Psychologist, 28(1), 1–14, 1973.
MOURÃO, L. **Diversidade e inclusão nas organizações: desafios e possibilidades para a gestão de pessoas.** Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 17(3), 259-265, 2017.

MCKINSEY & COMPANY**, Diversity Wins: How Inclusion Matters,** 2020.

RAGHAVAN, M., BAROCAS, S., KLEINBERG, J.; LEVY, K. **Mitigating Bias in Algorithmic Hiring: Evaluating Claims and Practices.** Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency, 469–481, 2020.

ROBERSON, Q. M. **Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations**. Group & Organization Management, 31(2), 212–236, 2006.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work: Models for superior performance.** New York: John Wiley & Sons, 1993.

PERFIL EMPREENDEDOR E SUA IMPORTÂNCIA PARA O DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA

MALACARNE, G. D.[1]
MIO, L. M.[2]
MUNARO, F. C.[3]
OLDRA, I. A.[4]
DE SOUZA, J. L.[5]
SARTORI JUNIOR, Z.[6]

Resumo: Este trabalho é um estudo exploratório sobre perfil empreendedor e sua importância para o desenvolvimento empresarial. Identificar o perfil empreendedor é importante pois ele está ligado por completo aos líderes das empresas, ou seja, é um agregado de características que influenciam na capacidade de gerir um empreendimento. Por conta de sua importância, é necessário ter conhecimento e reconhecer as principais características do perfil empreendedor. Além disso, existem diferentes perfis empreendedores, estes, podem influenciar diretamente na administração e gestão da empresa.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Liderança. Gestão.

INTRODUÇÃO

O empreendedorismo constitui parte fundamental da economia brasileira, impulsionando inovação, gerando empregos e promovendo mudanças sociais significativas. Nessa ótica, o perfil empreendedor é algo muito necessário para lidar com os problemas que vão surgir, como a falta de salário, direitos trabalhistas e de folgas remuneradas. Para lidar com esses problemas, é necessário uma série de aspectos comportamentais, que por meio do perfil empreendedor, é possível decifrá-los e utilizarmos de forma eficaz.

São os aspectos comportamentais, competências e motivações que diferenciam esses profissionais no mercado. Para isso, serão abordadas teorias clássicas e atuais sobre o tema, além de exemplos práticos que ilustram o impacto desse perfil no ambiente de negócios.

[1] Gustavo Dambros Malacarne. Acadêmico do Curso de Administração URI Erechim.
[2] Luccas Monteguti Mio Acadêmico do Curso de Administração URI Erechim.
[3] Felipe Cibulski Munaro. Acadêmico do Curso de Administração URI Erechim.
[4] Igor Antonio Oldra. Acadêmico do Curso de Administração URI Erechim.
[5] Junior Luiz de Souza. Mestre em Agronegócios pela UFRGS. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.
[6] Zílio Sartori Junior. Doutor em Administração pela UNOESC. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.

Os objetivos deste artigo são identificar as principais características de um perfil empreendedor, a importância delas, as competências necessárias para êxito empresarial. Também será abordado sobre os diferentes perfis empreendedores, e a importância de reconhecê-los.

Investigar a importância do perfil empreendedor se justifica pela sua contribuição ao desenvolvimento econômico, à geração de empregos e ao fortalecimento da cultura empreendedora. Em um cenário marcado por mudanças rápidas e alta competitividade, essas habilidades tornam-se fundamentais para identificar oportunidades, tomar decisões assertivas e conduzir negócios de forma inovadora e sustentável. Assim, compreender e desenvolver o perfil empreendedor é essencial não apenas para quem deseja abrir um negócio, mas também para profissionais que atuam de forma empreendedora dentro de organizações.

REFERENCIAL TEÓRICO

No ano de 2024 o número de empresas e novos empresários no Brasil cresceram, sendo este, o 4º ano consecutivo em que o país passa do marco de mais de 2 milhões de CNPJs inscritos. Segundo levantamento de dados do site Contabilizei, somente no ano de 2024 foi registrado um aumento de 7,1% na abertura de novas empresas, aumento este, o maior já registrado desde a pandemia COVID-19. Ou seja, é de suma importância que os novos empresários, e empresários que já estão atuando na área, tenham capacidade de desenvolver um bom perfil empreendedor.

Para compreender o assunto em questão, é necessário conhecer as principais características de um perfil empreendedor. A primeira destas características, é a liderança, a qual é uma das condições básicas para desenvolver um perfil empreendedor. Um bom líder não deve ser superior aos demais colaboradores, mas sim, conquistar o respeito de todos. Segundo Nicolau Maquiavel, na obra literária “O príncipe” (1513), Maquiavel afirma que um bom líder precisa ser temido e amado, mas, se tiver que escolher, é melhor ser temido. Isso significa tomar decisões firmes, mesmo que impopulares, para proteger os interesses da organização. Por exemplo, um gestor que implementa cortes difíceis para salvar uma empresa pode parecer duro, quando na verdade, pode estar agindo estrategicamente. Ao abordar esse assunto no ambiente empresarial, quem está na liderança deve estar sempre presente, se mostrando um membro da equipe que delega tarefas conforme as aptidões dos colaboradores, reconhece e valoriza as ações estratégicas, avalia o desempenho operacional e orienta quando ocorre algum erro.

Outra característica a ser destacada é a perseverança e resiliência, a qual é a capacidade de manter o equilíbrio nas situações mais adversas e desenvolver estratégias para mudar o cenário. Além disso, a perseverança é sinônimo de coragem, seja ela para seguir em frente após uma tentativa frustrada ou, por exemplo, insistir em produto que no início pode não ser um sucesso, mas no futuro, pode alavancar de forma significativa o faturamento da empresa (SILVA, 2015).

O planejamento também é essencial para uma boa gestão empresarial, o empreendedor precisa analisar o ponto em que está, onde quer chegar e quais passos percorrer para alcançar o objetivo. Essa capacidade é construída com o entendimento do negócio, o que deve ser feito e como deve ser feito. Assim é possível definir as estratégias e formas de colocá-las em prática para gerar maior retorno. Não por acaso, entre os tipos de perfil de empreendedor que normalmente alcança suas metas estão os mais metódicos e planejados, justamente por possuir organização empresarial.

Alinhado ao planejamento, a capacidade analítica é uma competência fundamental para o crescimento da empresa e do perfil empreendedor. O principal objetivo de um empreendedor ter conhecimento e fazer análises recorrentes é, entre outras ações, monitorar o mercado e suas tendências, realizando previsões e aprimorando o desempenho da empresa a longo prazo. Profissionais que realizam análises no seu cotidiano, tendem a encontrar oportunidades mais adequadas ao seu perfil empreendedor e formas inovadoras de resolver os problemas. É válido ressaltar que um empreendimento se desenvolve quando a pessoa que está à frente consegue enxergar o caminho para o crescimento onde outros veem somente entraves.

Por último das características de um perfil empreendedor, a criatividade e inovação possuem um destaque especial. Uma das características do empreendedor é encontrar novas soluções para problemas antigos, sendo assim, a criatividade torna-se um diferencial frente aos problemas, pois possibilita diversas possibilidades de resolução. Nessa ótica, de acordo com o físico, teórico alemão Albert Einstein, “A imaginação é mais importante que o conhecimento. Sem a capacidade de sonhar e imaginar Einstein jamais teria conseguido formular suas brilhantes teorias.” Ou seja, a capacidade inovadora do empreendedor torna-se um diferencial frente às dificuldades encontradas pelo mesmo.

Ademais, também é notório que vinculado a essas características há também um perfil empreendedor por trás, o qual é designado pelas características gerais que o empreendedor em questão possui, na atualidade em que as mudanças ocorrem de forma demasiadamente rápida, torna-se essencial o estudo de cada perfil empreendedor para que se possa ter uma visão

ampla dos aspectos que moldam empreendedores de sucesso e que baseiam as suas tomadas de decisões.

No atual cenário, é crucial entender sobre o Perfil Empreendedor Visionário, o qual tem como características ver além do que a normalidade enxerga, buscar reinventar-se para chegar em locais onde a maioria das pessoas não alcança. Neste contexto, é possível observar como um dos maiores exemplos de empreendedor visionário age. No livro *Elon Musk: Como o CEO bilionário da SpaceX e da Tesla está moldando o nosso futuro*, o autor Ashlee Vance aborda o impacto de Musk em setores como energia e transporte, segundo o mesmo é possível notar que Elon Musk tinha uma visão além de seus concorrentes. Sob esse contexto, é possível verificar que o perfil empreendedor visionário é um perfil sempre voltado para o sucesso e visão estratégica ampla em todas as situações em que se faz necessário (SILVA, 2015).

Um outro importante perfil do empreendedorismo é o perfil técnico, o qual é o profissional que possui um profundo conhecimento em uma determinada área técnica e procura empreender na mesma. Ainda no livro *Elon Musk: Como o CEO bilionário da SpaceX e da Tesla está moldando o nosso futuro*, o autor Ashlee Vance faz a seguinte afirmação: “Musk mergulha até o nível do código ou da física para entender e discutir com seus engenheiros. Isso o diferencia da maioria dos CEOs.” No contexto empresarial isso faz uma total diferença, tendo em vista que ao iniciar uma empresa, o profissional técnico pode pessoalmente fazer a prestação do serviço e, à medida em que a empresa se expande, o empreendedor técnico tem a vantagem de poder dialogar de maneira mais efetiva com os demais funcionários, como no caso exemplificado de Musk.

O empreendedor franqueado é o perfil de empreendedor que adquire o direito de usar uma marca já consolidada no mercado. Muitas pessoas buscam empreender no ramo de franquias por entender que seja uma maneira mais segura de empreender, visto que franquias possuem um plano de negócios já testado e aprovado. Por outro lado, é notório que o empreendedor franqueado deve ter os conhecimentos necessários no ramo o qual a empresa franqueadora está inserida para o sucesso do empreendimento. Flávio Augusto da Silva, fundador da Wise Up, rede de franquias, reforça essa ideia ao afirmar que “franquia é uma alavanca. O que move essa alavanca é o franqueado” (SILVA, 2015).

Uma outra forma de classificar o perfil empreendedor é o perfil oportunista, o qual sempre está ligado a cada oportunidade de negócio e pretende sanar as lacunas do mercado, transformando-a em negócio produtivo. Este perfil é obcecado por procurar demandas, as quais pretende resolver de forma mais precisa possível. De acordo com Peter Drucker (1987),

o empreendedor é, acima de tudo, um agente que busca e explora mudanças como oportunidades. Embora Drucker não cite diretamente o termo "empreendedor oportunista", essa importante afirmação demonstra que o empreendedorismo está muito alinhado à percepção de oportunidades, valores e *timing* de mercado. Complementando essa visão, Dornelas em seu livro *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios* (2018), cita como tipo de empreendedor, o empreendedor por oportunidade, o qual ele faz a seguinte afirmação: "Enxerga uma brecha no mercado e a aproveita para criar um negócio inovador ou prestar um serviço diferenciado. Está atento às mudanças e age com rapidez." Nesta relevante declaração é possível compreender que o perfil oportunista deve estar presente nos empreendedores, alinhando a forma de pensamento com as oportunidades do mercado e demais variáveis.

Em outro plano, é necessário ressaltar o perfil realizador (também conhecido como executor). Conforme pensamento do presidente do IBC (Instituto Brasileiro de Coaching), José Roberto Marques (2020), é caracterizado ao perfil realizador as peculiaridades de pessoas otimistas, ativas e dinâmicas, sendo este um perfil autoconfiante e com características de liderança, à frente de uma atividade. Além disso, indivíduos com esse perfil costumam ter forte orientação para resultados, destacando-se pela proatividade, pela capacidade de tomar decisões rapidamente e pela motivação diante de metas desafiadoras. No ambiente organizacional, seu comportamento assertivo e seu foco em soluções práticas contribuem diretamente para a concretização de objetivos e para o avanço de projetos.

A obra *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*, de Max Weber (2004), contribui significativamente para compreender o perfil do empreendedor social, ao mostrar como valores éticos podem orientar ações econômicas. Weber (2004) argumenta que a disciplina, a responsabilidade ética e moral influenciaram o surgimento de um capitalismo voltado para o trabalho produtivo. De forma semelhante, o empreendedor social atua movido por um propósito maior que o lucro: ele enxerga seu trabalho como uma missão voltada à transformação social. Ao unir o compromisso ético com a relação profissional, esse agente representa a continuidade da ideia de que é possível agir no mundo com racionalidade, mas sem abrir mão de princípios. Assim, Weber fornece uma base teórica importante para refletir sobre a ética e o impacto no campo do empreendedorismo social.

Outro importante perfil empreendedor é o de empreendedorismo corporativo, que consiste em empreender dentro da empresa na qual trabalha, mas que não é sua. Nos dias atuais, podemos relacionar ao CEO ou diretor executivo das empresas, pois sua função é liderar a organização na qual atua, definindo a direção estratégica, tomando decisões de alto

impacto e representando a empresa externamente. Ou seja, esse colaborador é contratado para assumir o posto mais alto da empresa, mas não é o proprietário da empresa.

No último momento, é indispensável citar o empreendedor público, o qual podemos verificar como uma espécie de variação do perfil corporativo, porém em posições de autarquia e órgãos governamentais. Dentro deste perfil é necessário que o empreendedor esteja sempre preocupado com a transparência, mediante a prestação de contas públicas governamentais, atrelado à grande capacidade comunicativa para que se faça de forma concreta a articulação de ideias com equipe administrativa e população, facilitando a mobilização de recursos e construção de parcerias. Para Osborne e Gaebler (1998) "o governo não precisa ser o provedor de serviços, mas garantir que os serviços sejam prestados com qualidade. Isso exige um espírito empreendedor". Esta afirmação evidencia o fato de que em uma gestão pública se faz necessário gestores inovadores, capazes de liderar com eficiência e promover com eficácia a administração pública.

Para se tornar um empreendedor, não há uma série de regras a serem seguidas, mas existem competências que podem fazer diferença na hora de gerir uma empresa. Dentre todas características e perfis já citados anteriormente, os quais são muito importantes para o desenvolver do negócio, existem elementos como a graduação em cursos de administração, economia ou ciências contábeis que proporcionam ao indivíduo um amplo leque de conhecimento sobre a área na qual ele vai atuar.

A troca de conhecimentos com profissionais que já possuem experiência na área é muito benéfica para a evolução e desenvolvimento do perfil empreendedor. Graduação, Doutorados, Mestrados, MBA's permitem o desenvolvimento de habilidades relacionadas à gestão e liderança, possibilitam acesso a diversas oportunidades de carreira em diferentes setores e também permitem se tornar um profissional versátil de grande valor no mercado.

METODOLOGIA

Em vista do que foi apresentado, é notório que a postura empreendedora tem um peso significativo na evolução das companhias. É por meio dela que os donos de negócios conseguem ponderar sobre os fatos, aprimorar suas aptidões técnicas de gerenciamento e condução da firma.

No atual contexto de desafios e dinâmico, investir em estratégias para capacitar - se e desenvolver as características empreendedoras deve ser considerada crucial para quem deseja alavancar em seu progresso econômico e pessoal, tendo em vista que a partir desse desenvolvimento de perfil empreendedor serão moldadas as características nos demais ramos.

Assim sendo, se vê como notório que compreender e desenvolver o perfil empreendedor não é apenas uma vantagem competitiva, mas uma necessidade para aqueles que desejam alcançar resultados sustentáveis e de longa duração. Mediante a isso, as empresas não apenas crescem internamente, mas também contribuem significativamente em viés da sociedade como uma forma geral.

Pode-se concluir que o perfil empreendedor é composto por um conjunto de características que moldam o aspecto do mesmo no âmbito profissional especialmente. Além disso, se tornou evidente que o perfil permite ao empreendedor identificar oportunidades, tomar decisões de maneira estratégica, assumir riscos e inovar de uma maneira constante. Conforme afirmou Peter Drucker: "O empreendedor sempre busca a mudança, responde a ela e a explora como uma oportunidade". Essa asserção de Drucker reforça a ideia de que é necessário para um empreendedor buscar aprimorar características como proatividade, liderança, perseverança, resiliência, criatividade, planejamento e capacidade analítica.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE

A pesquisa foi fundamentada em dados secundários, coletados em livros de referência (DRUCKER, 1987; DORNELAS, 2018; WEBER, 2004), em obras contemporâneas como a biografia de Elon Musk (VANCE, 2015) e em publicações institucionais e jornalísticas (FIA, 2022; IPRC BRASIL, 2022; CONTABILIZEI, 2023; 2025; VALOR, 2024). Esse conjunto de fontes permitiu relacionar a teoria clássica do empreendedorismo à realidade brasileira atual.

Em termos quantitativos, destaca-se que, em 2024, o Brasil ultrapassou pela quarta vez consecutiva a marca de dois milhões de novos CNPJs, com um aumento de 7,1% em relação a 2023 (CONTABILIZEI, 2024; VALOR, 2024). Esse cenário evidencia a relevância do estudo, já que cada vez mais pessoas ingressam no mercado como empreendedores.

No aspecto qualitativo, a análise apontou características essenciais do perfil empreendedor, como liderança (MAQUIAVEL, 1513; IPRC BRASIL, 2022), perseverança, planejamento, capacidade analítica e criatividade (EINSTEIN, apud FOLHA VITÓRIA, 2022). Além disso, foram destacados diferentes perfis, entre eles o visionário, o técnico, o franqueado, o oportunista, o realizador, o social, o corporativo e o público (VANCE, 2015; SILVA, 2015; DRUCKER, 1987; DORNELAS, 2018; WEBER, 2004; OSBORNE; GAEBLER, 1998).

De forma geral, conclui-se que o perfil empreendedor é multifacetado e varia conforme competências individuais e contextos. O fortalecimento dessas habilidades mostra-

se essencial não apenas para o crescimento das empresas, mas também para o desenvolvimento econômico e social do país.

CONCLUSÕES

Em vista do que foi apresentado, é notório que a postura empreendedora tem um peso significativo na evolução das companhias. É por meio dela que os donos de negócios conseguem ponderar sobre os fatos, aprimorar suas aptidões técnicas de gerenciamento e condução da firma.

No atual contexto de desafios e dinâmico, investir em estratégias para capacitar-se e desenvolver as características empreendedoras deve ser considerada crucial para quem deseja alavancar em seu progresso econômico e pessoal, tendo em vista que a partir desse desenvolvimento de perfil empreendedor serão moldadas as características nos demais ramos.

Assim sendo, se vê como notório que compreender e desenvolver o perfil empreendedor não é apenas uma vantagem competitiva, mas uma necessidade para aqueles que desejam alcançar resultados sustentáveis e de longa duração. Mediante a isso, as empresas não apenas crescem internamente, mas também contribuem significativamente em viés da sociedade como uma forma geral.

Pode-se concluir que o perfil empreendedor é composto por um conjunto de características que moldam o aspecto do mesmo no âmbito profissional especialmente. Além disso, se tornou evidente que o perfil permite ao empreendedor identificar oportunidades, tomar decisões de maneira estratégica, assumir riscos e inovar de uma maneira constante. Conforme afirmou Peter Drucker: "O empreendedor sempre busca a mudança, responde a ela e a explora como uma oportunidade” (Innovation and Entrepreneurship, 1985). Essa asserção de Drucker reforça a ideia de que é necessário para um empreendedor buscar aprimorar características como proatividade, liderança, perseverança, resiliência, criatividade, planejamento e capacidade analítica.

REFERÊNCIAS

ARS DOCENDI. **Os quatro tipos de empreendedor (e seus lados sombrios)**. 24 nov. 2024. Disponível em: https://arsdocendi.net/os-4-tipos-de-empreendedor-e-seus-lados-sombrios/. Acesso em: 04 de junho de 2025.

CONTABILIZEI. **Empreendedorismo corporativo: o que é, importância e como aplicar**. 2023. Disponível em: https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/empreendedorismo-corporativo/. Acesso em: 4 jun. 2025.

CONTABILIZEI – TORRES, Victor. **11 tipos de empreendedor**. 20 mar. 2025. Disponível em: https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/que-tipo-de-empreendedor-voce-se-identifica. Acesso em: 05 de junho de 2025.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1987.

ENCONTRE SUA FRANQUIA. **O que é um empreendedor franqueado? Vantagens e dicas para empreender com modelo de franquia**. Disponível em: https://encontresuafranquia.com.br/o-que-e-um-empreendedor-franqueado/. Acesso em: 04 de junho de 2025.

FIA – Fundação Instituto de Administração. **8 principais características de pessoas com perfil empreendedor**. FIA Blog, 2022. Disponível em: https://fia.com.br/blog/8-principais-caracteristicas-de-pessoas-com-perfil-empreendedor/. Acesso em: 30 maio 2025.

FOLHA VITÓRIA. **A criatividade e inovação nas 10 lições de Einstein**. 2022. Disponível em: https://www.folhavitoria.com.br/economia/negocios/a-criatividade-e-inovacao-nas-10-licoes-de-einstein/. Acesso em: 4 jun. 2025.

IPRC BRASIL. **Liderança: descubra o que é, importância e como ser um bom líder**. 2024. Disponível em: https://iprcbrasil.com.br/blog/lideranca/. Acesso em: 4 jun. 2025.

JRM COACHING. **Características do perfil comportamental executor**. JRM Coaching, 2020. Disponível em: https://jrmcoaching.com.br/blog/caracteristicas-perfil-comportamental-executor/.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Tradução de Marco Aurélio Nogueira. 7. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1998.

PROLUCRO. **Os três principais perfis profissionais**. Disponível em: https://www.prolucro.com.br/blog/os-principais-perfis-profissionais/. Acesso em: 04 de junho de 2025.

SILVA, Flávio Augusto da. **Geração de valor: compartilhando inspiração**. São Paulo: Buzz Editora, 2015.

VALOR – O GLOBO. **Brasil: empresas abertas crescem 7% no 1º semestre de 2024**. 06 set. 2024. Disponível em: https://valor.globo.com/patrocinado/dino/noticia/2024/09/06/brasil-empresas-abertas-crescem-7-no-1o-semestre-de-2024.ghtml. Acesso em: 02 de junho de 2025.

VANCE, Ashlee. **Elon Musk: como o CEO bilionário da SpaceX e da Tesla está moldando o nosso futuro**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2015.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. 5. ed. São Paulo: Martin Claret, 2004.

PRESENÇA DIGITAL NO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO SOBRE A CRIAÇÃO DO WEBSITE DO GRUPO ES
COTEIRO TUPINAMBÁS 44/RS DE ERECHIM

CORAZZA, B. D. C.[1]

LIMA, G. R.[2]

SCHUCHMANN, H. N.[3]

TORRES, L. E.[4]

LOURENÇO, T. P.[5]

PILLOTTO, M. L.[6]

Resumo: A criação do website para o Grupo Escoteiro Tupinambás 44/RS foi um projeto planejado e executado em Erechim, visando modernizar e otimizar a comunicação da organização. O principal objetivo com essa iniciativa foi estabelecer um canal digital eficiente para divulgar a história do grupo, suas atividades contínuas e os valores essenciais do escotismo, tornando-os acessíveis a um público mais amplo e diversificado. A intenção por trás do desenvolvimento deste site era servir como um ponto de contato centralizado para todas as informações relevantes do Grupo Escoteiro Tupinambás. Buscamos facilitar a compreensão de pais, jovens e potenciais voluntários sobre o que o escotismo representa e como ele funciona na prática dentro do grupo. A ideia era apresentar o movimento escoteiro, tornando transparente a agenda de eventos, as atividades realizadas e a essência da missão. Consequentemente, esperávamos impulsionar a atração e o engajamento de novos membros, que são vitais para a continuidade e o crescimento do grupo. Por fim, o website é fundamental para a melhora da percepção da marca do Grupo Escoteiro Tupinambás. Ele se posicionará como uma organização moderna, ativa e engajada com as tecnologias atuais, sem perder a essência de nossos valores tradicionais. Acreditamos que o site será uma ferramenta poderosa para fortalecer os laços com a comunidade e inspirar futuras gerações.

Palavras-chave: Escotismo. Website. Tecnologia Digital. Presença Digital.

INTRODUÇÃO

Fundado em 3 de outubro de 1952, o 44º Grupo Escoteiro Tupinambás foi o primeiro grupo de escoteiros de Erechim/RS, tornando-se o mais antigo e tradicional da cidade. Nos anos seguintes à fundação, o grupo expandiu suas atividades e estrutura interna. Em 1967, foi

[1] Bruno Dalla Costa Corazza. Acadêmico do Curso de Administração. URI Erechim.
[2] Graciene Rodrigues de Lima. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[3] Henry Nessy Schuchmann. Acadêmico do Curso de Administração. URI Erechim.
[4] Luciana Espanhol Torres. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[5] Tais Pereira Lourenço. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[6] Marcelo Luis Pillotto. Mestre em Administração pela UNISINOS. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.

criada a primeira Tropa Sênior do Tupinambás e lançado o jornal informativo do grupo, "A Gralha", para divulgar notícias e trabalhos escoteiros. No ano seguinte, 1968, formou-se o primeiro Clã Pioneiro, voltado aos jovens de 18 a 21 anos. Em 1970, o grupo obteve seu registro oficial junto à União dos Escoteiros do Brasil (UEB), integrando-se formalmente ao movimento escoteiro nacional. Nas décadas seguintes, o Tupinambás continuou evoluindo: em 1990 inaugurou sua primeira alcatéia mista (meninos e meninas juntos) e em 1991 formou a primeira tropa escoteira feminina do grupo, refletindo a abertura do escotismo à participação de garotas; em 1993, conquistou personalidade jurídica própria como associação sem fins lucrativos. Ao longo de mais de 70 anos de história, milhares de crianças e jovens de Erechim e região passaram pelas fileiras do Tupinambás, vivendo o escotismo e tornando-se cidadãos ativos em sua comunidade.

O Tupinambás orgulha-se de desenvolver diversos projetos comunitários e ecológicos que extrapolam as atividades internas, gerando impacto social na região. Entre as iniciativas de destaque, incluem-se: Projeto Tampinha Solidária (2023), Reciclagem de Óleo de Cozinha (2025), Inclusão com a ADEVE (2024), Treinamento com o SENAI (2024) e Projeto "Desvendando o Alto Uruguai" (2017–2022).

O Grupo Escoteiro possui uma tradição de forte participação em eventos do movimento escoteiro em nível local, regional, nacional e internacional. Regionalmente, o grupo marca presença constante em acampamentos distritais e encontros estaduais. Em âmbito nacional, o Tupinambás frequenta os grandes eventos organizados pela UEB. O grupo já esteve representado em edições de Jamborees Nacionais (acampamentos que reúnem escoteiros de todo o Brasil) e em outros eventos escoteiros de porte nacional ao longo de sua história. Membros do Tupinambás também buscaram experiências internacionais: Jamborees Mundiais – os World Scout Jamborees, que ocorrem a cada quatro anos reunindo escoteiros do mundo todo.

Em 2019, integrantes do Tupinambás estiveram no 24º Jamboree Mundial nos Estados Unidos, realizado na Reserva Escoteira Nacional Bechtel (Virgínia Ocidental). Mais recentemente, em 2023, o grupo enviou 10 jovens para o 25º Jamboree Mundial na Coreia do Sul, integrando o contingente brasileiro nesse evento global que reuniu mais de 45 mil participantes de 167 países. Essas participações no exterior representam momentos únicos na vida dos escoteiros do Tupinambás, permitindo troca cultural e aprendizado com escoteiros de diversas nações. Desde sua fundação, o grupo já marcou presença em diversos eventos – locais, regionais, nacionais e internacionais – acumulando um rico histórico de vivências

escoteiras fora de casa. Essa atuação ampla reflete o entusiasmo do Tupinambás em estar sempre alerta e ativo dentro do movimento escoteiro em todas as esferas.

O Grupo Escoteiro Tupinambás mantém sua sede urbana na região central de Erechim, situada à Rua João Massignan, nº 4. Nesse local – cedido pelo poder público municipal décadas atrás – ocorrem as reuniões regulares do grupo, geralmente aos sábados à tarde. Em suas atividades semanais, o Tupinambás reúne participantes de todas as faixas etárias do escotismo, organizados nos quatro ramos: Lobinho (crianças de 6 a 10 anos), Escoteiro (11 a 14 anos), Sênior (15 a 17 anos) e Pioneiro (18 a 21 anos). Cada ramo possui uma programação adequada à sua faixa etária, conduzida por uma dedicada equipe de escotistas voluntários (chefes) do grupo. A estrutura administrativa do Tupinambás conta também com uma diretoria, conselho fiscal e o apoio de um conselho de pais, todos trabalhando em conjunto para sustentar as atividades.

Além da sede no centro da cidade, o grupo dispõe de uma sede campestre (uma espécie de chácara/área de camping) nos arredores de Erechim, utilizada para acampamentos, eventos de integração e atividades ao ar livre de maior porte. É nessa área que os Tupinambás realizam, por exemplo, seus acampamentos semestrais de grupo, cursos de patrulha, atividades de pernoite e eventos como o Rally Escoteiro e acampamentos distritais. A existência de uma infraestrutura campestre própria permite ao grupo oferecer aos jovens escoteiros uma vivência prática e frequente dos princípios do escotismo em meio à natureza.

Apesar de sua vasta história e sua inegável relevância social, o Grupo Escoteiro enfrenta um persistente desafio na expansão de seu público. A dificuldade em promover suas atividades e, consequentemente, em atrair novos integrantes, representa um obstáculo significativo. Esta lacuna na comunicação não apenas restringe o crescimento do movimento escoteiro, mas também impede que uma parcela maior da comunidade usufrua dos benefícios de seus valores e princípios educativos.

Um dos instrumentos concebidos para fortalecer essa comunicação, o Blog Gralha, encontra-se atualmente em um estado de obsolescência e baixa visibilidade. A maioria da população, incluindo potenciais membros e suas famílias, desconhece sua existência. Aqueles que o conhecem o percebem como uma ferramenta desatualizada, o que compromete sua eficácia. Tal invisibilidade digital impede que o blog cumpra sua finalidade: a divulgação de informações, a agenda de eventos e a essência do escotismo.

Tendo isso em vista, a falta de um veículo de informação online dificulta a divulgação das atividades e a comunicação do Grupo Escoteiro Tupinambás 44/RS com a comunidade. Em um cenário onde a comunicação digital e o acesso rápido à informação são fundamentais

para a visibilidade e o engajamento de qualquer organização, a carência de um canal oficial e centralizado representa um obstáculo significativo para o pleno desenvolvimento e reconhecimento das atividades escoteiras na comunidade erechinense.

A importância de abordar este tema reside no fato de que um veículo de informação não seria apenas um mural de avisos, mas sim uma ferramenta estratégica para:

Ampliar a visibilidade do grupo;

Tornar as ações, projetos e o impacto positivo do Grupo Tupinambás mais conhecido pela população, atraindo novos membros e apoiadores;

Fortalecer o vínculo com a comunidade, criar um canal direto para compartilhar os valores escoteiros, as experiências dos jovens e as contribuições do grupo para a sociedade local;

Facilitar a comunicação com pais e responsáveis, oferecer uma plataforma confiável para informações sobre reuniões, eventos, acampamentos e demais atividades, otimizando a participação e o acompanhamento;

Documentar e preservar a história do Grupo;

Incentivar o recrutamento de novos membros e voluntários;

Reconhecer e valorizar o trabalho dos voluntários.

De maneira geral, a falta de um veículo de informação limita o potencial de crescimento e de impacto do Grupo Escoteiro Tupinambás. Um artigo que explore essa realidade, suas consequências e a importância de reverter esse quadro é crucial para sensibilizar a comunidade, buscar soluções e, em última instância, garantir que a relevante contribuição do escotismo para a formação de cidadãos em Erechim seja devidamente reconhecida e fortalecida. Este tema transcende o âmbito interno do grupo e se configura como uma questão de interesse público local, dada a relevância do movimento escoteiro na complementação da educação formal e no desenvolvimento de valores essenciais para a sociedade.

Este projeto defende a importância de ampliar a presença digital de organizações do terceiro setor, promovendo ações concretas que fortaleçam sua visibilidade, comunicação e engajamento com a sociedade. Nesse contexto, tem como objetivo principal projetar e implementar um website funcional e acessível para o Grupo Escoteiro Tupinambás 44/RS, contribuindo para a modernização da comunicação institucional e o fortalecimento de sua identidade. Entre os objetivos específicos estão: tornar o grupo facilmente encontrável por meio de mecanismos de busca como o Google; centralizar informações relevantes para escoteiros, familiares e comunidade; construir confiança por meio de estratégias de marketing

digital; e apresentar de forma clara e atrativa a missão, valores, atividades e história do Grupo Escoteiro Tupinambás.

REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Daniel Teixeira (UEB, 2023), o Grupo Escoteiro Tupinambás 44/RS é uma presença constante na vida da comunidade de Erechim. Gerações de jovens têm passado por suas fileiras, aprendendo habilidades práticas, valores éticos e a importância do trabalho em equipe. Ao longo dos anos, o grupo conquistou o respeito e o carinho da população local.

Segundo o Jornal Institucional A Gralha (2013), para divulgar suas atividades e facilitar a comunicação, o Tupinambás mantém uma presença ativa na internet. O grupo publica periodicamente notícias, informes e artigos em seu blog institucional, intitulado Jornal "A Gralha", que funciona como boletim eletrônico e arquivo histórico das ações do Grupo. Nesse blog (disponibilizado ao público desde 2013), é possível encontrar relatos detalhados de eventos, projetos e conquistas do grupo, bem como galerias de fotos das atividades. Além do blog, o Tupinambás utiliza as redes sociais para se conectar com membros e comunidade: possui uma página oficial no Facebook e um perfil no Instagram, onde compartilha fotos, vídeos curtos e anúncios sobre a agenda escoteira. As redes sociais são atualizadas com momentos dos encontros semanais, divulgação de campanhas (por exemplo, arrecadações de alimentos, tampinhas, etc.) e cobertura de eventos externos, servindo também como porta de entrada para interessados em ingressar no escotismo.

A atuação destacada do Grupo Escoteiro Tupinambás ao longo dos anos tem atraído a atenção da mídia local e regional, resultando em diversas notícias e reportagens envolvendo o grupo. Jornais de Erechim costumam cobrir as iniciativas e eventos do Tupinambás, especialmente em ocasiões especiais. Em julho de 2023, por exemplo, o Jornal Bom Dia publicou matéria sobre a participação de dez jovens do Tupinambás no Jamboree Mundial na Coreia do Sul, enfatizando o feito de o grupo novamente representar Erechim em um evento escoteiro de nível global. A reportagem destacou que o Tupinambás, por ser o mais antigo da cidade (com mais de 70 anos), já participou de inúmeros eventos locais, regionais, nacionais e internacionais, citando inclusive a presença anterior no Jamboree Mundial de 2019 nos EUA. Além da cobertura de eventos, a imprensa local notícia atividades comunitárias do grupo, como doações e parcerias. Portais e rádios da região divulgaram, por exemplo, o Rally Escoteiro de 2023 e a doação de cadeira de rodas ao Rotary em 2023, ressaltando o impacto positivo do escotismo na comunidade. O próprio poder público frequentemente menciona os escoteiros em cerimônias cívicas, notícias da Prefeitura de Erechim registram que o escotismo

na cidade nasceu com o Grupo Tupinambás em 1952 e valorizam sua contribuição nos atos da Semana da Pátria, desfiles e projetos sociais (Carlos Silveira, 2013, Jornal Bom Dia).

O 44º G.E. Tupinambás dispõe de farto material audiovisual público, que documenta e ilustra suas atividades. Muitas fotografias de eventos do grupo são disponibilizadas em álbuns online. O Jornal A Gralha frequentemente inclui links para álbuns de fotos no Flickr, onde centenas de imagens de acampamentos e ações estão acessíveis para visualização. Essas galerias abrangem desde momentos de diversão em acampamentos até cerimônias solenes, servindo como registro visual da memória do grupo. Além disso, o Tupinambás produz ocasionalmente vídeos para divulgar projetos especiais ou comemorações. Em plataformas como o YouTube, é possível encontrar vídeos relacionados ao Tupinambás, e até em redes mais recentes como o TikTok já há conteúdos produzidos por membros, como um tutorial de escotismo que viralizou entre os escoteiros. Todo esse acervo audiovisual – fotos públicas e vídeos – enriquece a documentação das atividades, permitindo que tanto o público externo quanto os próprios escoteiros revivam experiências e acompanhem a evolução do grupo. Em suma, o material disponível reflete a energia das atividades do Tupinambás e serve de inspiração para novos jovens ingressarem na aventura escoteira (JORNAL INSTITUCIONAL A GRALHA, 2024).

A razão básica que faz uma organização que não visa lucro interessar-se pelos princípios formais de marketing é que eles permitem que ela se torne mais eficaz na obtenção de seus objetivos. As organizações numa sociedade livre dependem das trocas voluntárias para que possam realizar seus objetivos; os recursos devem ser atraídos, os empregados devem ser estimulados, os clientes devem ser encontrados. O planejamento de incentivos apropriados é um passo importante no estímulo dessas trocas. O marketing é a ciência que mais se preocupa com o controle eficaz e eficiente das trocas (KOTLER, 1978).

O marketing auxilia para enfrentar os problemas crescentes na atração e manutenção de seus membros doadores, relativamente aos usos cada vez mais competitivos do tempo e dos valores cambiantes de seus membros. Finalmente o marketing está penetrando no planejamento das organizações de bem-estar público, à medida que cada vez mais reconhecem que a qualidade do serviço que prestam a seus públicos afeta a quantidade de apoio do público e o porte de seu orçamento (Iná Futino Barreto, Diretora Acadêmica de Pós-Graduação Lato Sensu da ESPM, 2024)

A instituição sem fins lucrativos não fornece bens ou serviços, nem exerce controle. Seu ‘produto’ não é um par de sapatos, nem uma regulamentação eficaz. Seu produto é um ser humano transformado. As instituições sem fins lucrativos são agentes de mudança humana.

Seu ‘produto’ é um paciente curado, uma criança que aprende, um jovem que se torna um adulto com autoestima, uma vida humana transformada por completo (DRUCKER, 1994).

A tarefa de marketing de uma organização é identificar as necessidades, desejos e interesses dos públicos-alvo e alcançar os resultados desejados de forma mais eficaz e eficiente do que seus competidores, de maneira que preserve ou melhore o bem-estar do consumidor ou da sociedade (DRUCKER, 1994).

O marketing é apenas uma ferramenta de administração, um instrumento que pode ajudar a tornar a imagem da organização conhecida e reconhecida publicamente (MENEGHETTI, 2001).

Verificou-se que o Blog do Jornal Gralha, atualmente utilizado pelo Grupo Escoteiro, apresenta características desatualizadas, o que limita significativamente o alcance midiático e a interação com o público em geral. A ausência de um website institucional centralizado compromete o acesso facilitado à informação e a eficácia das estratégias de marketing social. A eficiência da comunicação social, enquanto instrumento de participação rumo à autogestão, vai depender de sua capacidade de mobilizar múltiplos meios, atingir múltiplos alvos (institucionais e não institucionais, família, comunidade e especialistas) e múltiplos objetivos.

Atualmente, é raro encontrar uma empresa ou instituição que não possua um website e uma página em, pelo menos, numa rede social, sendo que, a maioria prefere difundir a sua atividade em várias redes, nomeadamente o Facebook, o Twitter, o Instragram, o Linkedin, e em muitas outras que vão surgindo diariamente. As redes são e serão os componentes fundamentais das organizações (CASTELLS, 2001). Estamos perante um momento em que a utilização da internet se expandiu a todo o tipo de organizações, em operações de diversas índoles. Pode-se, portanto, concluir que se está perante um novo mundo organizacional (CASTELLS, 2007).

Com os websites, as organizações têm agora um espaço próprio de definição do seu discurso e do seu universo, podendo posicionar-se tanto esteticamente quanto a nível do conteúdo” (Poupinha e Espanha, 2005). Estas páginas na internet tornam-se um bom meio de comunicação, permitindo uma comunicação mais eficaz e atrativa, que inclui conteúdos como o vídeo, a imagem, o som e, claro, o texto. Por outro lado, este meio de comunicação oferece mais liberdade aos utilizadores. Os públicos interessados podem permanecer o tempo que desejarem em cada website, e podem ser eles próprios a definir o seu padrão de consulta de informação, navegando livremente entre páginas (MARQUES, 2012).

Um bom website deverá conter diversos formatos informativos, assim, deverá incluir notícias, informações úteis, hiperligações, elementos áudio, vídeo, imagem, texto e possibilidade de alguma interação com a organização (MARQUES, 2012).

Zanetti (2011) considera que os impactos das tecnologias digitais, no cotidiano dos indivíduos, ajudam a representar a relação informacional/comunicacional e tecnológica digital. Dessa forma, propõe a noção de "Cultura do Compartilhamento", ou seja, não somente o aparato tecnológico possibilita o desenvolvimento da produção, da distribuição e do intercâmbio dos conteúdos digitalizados, mas também há a interação dessas práticas pelos sujeitos sociais.

Para Bueno (2003), a comunicação através da internet rompe com as barreiras de tempo e espaço, proporcionando uma importante interação no contexto das organizações e do relacionamento destas com seus públicos de interesse, tanto internos quanto externos. Portanto, é essencial para as organizações estudarem as ferramentas oferecidas pelas tecnologias, especialmente os websites, que são utilizados como uma das primeiras formas de contato entre o público e as organizações.

Desse modo, "a comunicação age para conectar, construindo contratos relacionais" (TOMASI; MEDEIROS, 2007). Em função disso, ao estudar as organizações, percebe-se que um conceito presente é o da comunicação, a qual não serve somente para transmitir informações, mas, além disso, significados. Ou seja, as informações na empresa devem circular nos diversos cargos e funções. Em relação à comunicação ser parte da organização, Zenone e Buairide (2006) ressaltam que seu papel é a elaboração de uma mensagem eficiente. Já Cury (2000) observa que "hoje, podemos dizer que vivemos numa sociedade eminentemente organizacional".

Para tanto Duarte (2003) afirma que é fundamental para a organização que todas as atividades relacionadas à comunicação sejam através da publicidade, marketing, relações públicas, assessoria de imprensa ou dentre suas outras, atuem de forma integrada e vinculadas aos mesmos objetivos organizacionais.

Neste novo cenário, a comunicação organizacional passa a ser essencial para estabelecer um diálogo entre as instituições e seus diversos públicos (JORGE; TORQUATO, 2004).

Para Bairon (1995) a comunicação multimídia permite interação através das redes de conexão entre as pessoas e o mundo. Ela tem como valor primordial oferecer uma grande diferenciação tecnológica presente no mercado, deste modo uma organização que venha a ser

pioneira na utilização do material multimídia, estará a frente no processo de comunicação, isto porque oferecerá maior interação e possibilidade de entrosamento com seu público.

Ainda para Ferreira (1995) o sistema de multimídia deve não apenas propor som, imagem e animação em sistemas comunicacionais. Ela deve utilizar de todas as mídias para tornar o acesso à informação mais simples e atraente.

METODOLOGIA

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa exploratória, pois busca proporcionar maior familiaridade com o tema dos websites para instituições sem fins lucrativos, especialmente com foco na construção e uso estratégico dessas plataformas. O objetivo é permitir a formação de uma base conceitual que favoreça a compreensão, análise e reflexão sobre sua aplicação prática na divulgação de causas, captação de recursos e fortalecimento da presença digital dessas organizações.

Gil (2000) destaca que a pesquisa exploratória visa observar e compreender os diversos aspectos relacionados ao fenômeno investigado, proporcionando maior familiaridade com o problema. Para isso, envolve levantamentos bibliográficos e a análise de exemplos práticos, geralmente assumindo a forma de pesquisas bibliográficas e estudos de caso. Este artigo constituiu-se como uma pesquisa exploratóxria, ao buscar compreender o tema por meio de revisão de literatura e análise de conteúdos relevantes sobre a atuação digital dessas instituições.

Quanto aos meios, este estudo combina pesquisa bibliográfica e pesquisa aplicada em design digital. Após o levantamento teórico, conduzimos um processo de design-science research, no qual o artefato (website) é concebido, construído e avaliado.

Ferramenta de desenvolvimento: Framer (versão 2025.4), escolhida por permitir prototipagem de alta fidelidade, hospedagem integrada e editor visual baseado em React

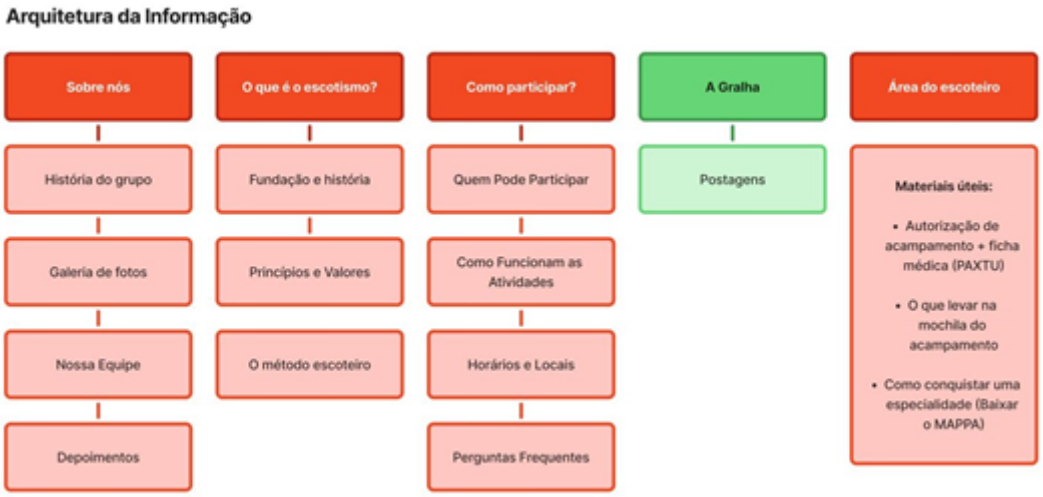
Metodologia de projeto: ciclo iterativo descobrir → prototipar → testar → ajustar. Foram realizadas três iterações de layout, cada uma validada com a diretoria do grupo (n = 4 voluntários) por meio de testes de navegação conduzidos via Google Meet.

Coleta de conteúdo: entrevistas semiestruturadas com 6 chefes e análise de 15 edições do jornal A Gralha para extrair fotos e conteúdos autênticos.

Validação da arquitetura da informação: mapeamento do conteúdo a ser distribuído em páginas e links ao longo do website.

Publicação: domínio temporário tupinambas.framer.website registrado dia 18/04/2025; envio para indexação no Google Search Console em 20/04/2025.

Figura 1 – Arquitetura da informação



Fonte: os Autores (2025).

Portanto, além da revisão bibliográfica, o estudo emprega métodos de engenharia de software leve e usabilidade para demonstrar, na prática, como a presença digital pode ser implementada em organizações do terceiro setor.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O website do Grupo Escoteiro Tupinambás foi criado com o propósito de apresentar a organização, sua história, atividades e as maneiras de participar. Para desenvolvê-lo, utilizamos a ferramenta Framer, que exige conhecimento em web design para sua execução.

A seguir, detalhamos os passos que foram seguidos na sua preparação:

Definição de objetivos: Inicialmente, estabelecemos o propósito do site que deveria divulgar o grupo, atrair novos membros, compartilhar a história e os valores do escotismo, além de disponibilizar informações de contato.

Identificação do público-alvo: Compreendemos quem o site precisava alcançar: jovens, pais, voluntários e a comunidade em geral.

Escolha da plataforma: Decidimos utilizar uma ferramenta de desenvolvimento web, como o Framer, que permite a criação de sites interativos.

Registro do domínio: Selecionamos um domínio fácil de lembrar e que facilita a localização do site (atualmente: https://tupinambas.framer.website/).

Planejamento da estrutura: Definimos as páginas e seções que o site teria, como Página Inicial, Sobre Nós/História, Ramos, Como Participar e Contato.

Criação da identidade visual: Estabelecemos as cores, fontes e os elementos gráficos que representam a identidade do Grupo Escoteiro Tupinambás.

Design e Layout: Nesta etapa, focamos em como o site precisava ser visualmente e o que ele ofereceria em termos de apresentação e usabilidade.

Desenvolvimento do conteúdo: Reunimos todo o material necessário, incluindo textos (história, valores, descrição dos ramos, perguntas frequentes - FAQs), fotos de atividades e membros, depoimentos e informações de contato.

Testes e revisões: Realizamos verificações minuciosas de todas as funcionalidades, links, formulários e a exibição do site em diferentes dispositivos e navegadores.

Lançamento: Após todas as aprovações e ajustes, o site foi lançado para os responsáveis pelo marketing do grupo de escoteiro.

A principal expectativa é que o site se torne o principal canal de comunicação do grupo, proporcionando acesso fácil e rápido a todas as informações relevantes. Isso significa que mais pessoas, desde pais curiosos a jovens interessados em novas atividades e adultos que buscam voluntariado, poderão descobrir o que é o escotismo e como o Tupinambás atua. A transparência e a facilidade de acesso à história, valores, atividades e calendário de eventos serão amplamente melhoradas.

Além disso, o website é uma ferramenta estratégica para o aumento significativo do engajamento e a captação de novos membros. Ao apresentarmos um grupo moderno, ativo e com uma plataforma digital convidativa, esperamos atrair um número maior de crianças, adolescentes e adultos. A capacidade de exibir os valores através de depoimentos inspiradores e fotos das atividades certamente motivará mais indivíduos a se juntarem à grande família escoteira.

A seguir, são apresentas capturas de tela das principais páginas do site, com breve descrição de propósito e principais elementos de cada layout.

Figura 2 – Página Inicial (Hero). Apresenta slogan, botões “Quero Participar” e “Conheça nossa história” e fotografia de acampamento que transmite proximidade com a natureza.



Fonte: os Autores (2025).

Figura 3 – Seção Ramos. Exibe cards para Lobinho, Escoteiro, Sênior, Pioneiro e Chefia com idade, foto e descrição curta, facilitando a compreensão das etapas do escotismo.



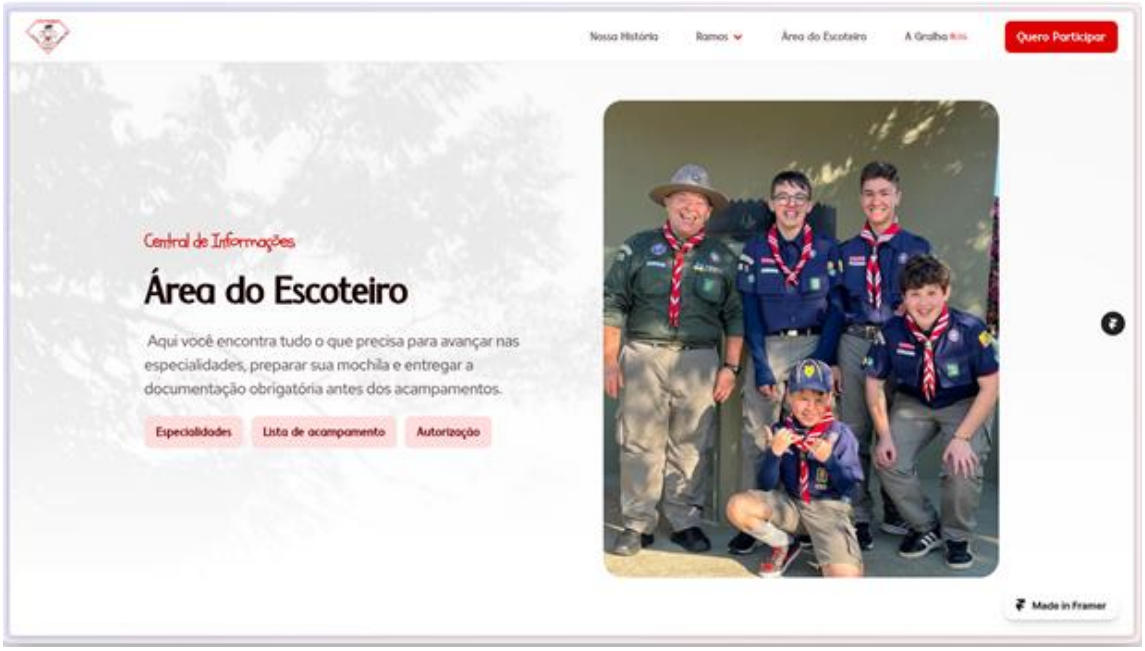
Fonte: os Autores (2025).

Figura 4 – Linha do Tempo. Estrutura em zigue-zague que destaca marcos do grupo (1952, 2025).



Fonte: os Autores (2025).

Figura 5 – Área do Escoteiro. Centraliza downloads de especialidades, checklist de acampamento e formulários obrigatórios.



Fonte: os Autores (2025).

Por fim, o novo site consolidará a imagem do Grupo Escoteiro Tupinambás como uma organização moderna e relevante. Ele reflete o compromisso com a inovação e a comunicação eficaz, mostrando que, mesmo com 70 anos de história, continuam crescendo e se adaptando

para formar cidadãos conscientes e engajados. Acredita-se que esta plataforma digital ampliará o alcance, assegurando a continuidade da missão para as futuras gerações.

CONCLUSÃO

Com a efetivação e disponibilização online de seu website, o Grupo Escoteiro Tupinambás 44/RS de Erechim atinge um novo patamar em sua interação com a comunidade e seus membros. Este portal digital, agora completo e acessível, consolida-se como a central de toda a informação relevante do grupo, desde sua história e valores fundamentais até o detalhamento de suas atividades atuais, projetos, eventos e formas de participação.

Mais do que um mero repositório de dados, o site representa uma janela aberta para a sociedade erechinense e região, promovendo transparência, facilitando a comunicação entre chefia, jovens e famílias, e servindo como um convite dinâmico para que novos interessados descubram o universo do escotismo e se juntem ao Tupinambás. A superação da lacuna de informação dedicada não só amplia a visibilidade do grupo, mas também valoriza o trabalho incansável de seus voluntários e reafirma seu compromisso com a educação e o desenvolvimento integral dos jovens.

Agora, com toda a informação do Grupo Escoteiro Tupinambás 44/RS facilmente acessível online, a entidade fortalece sua presença, otimiza sua gestão e está ainda mais preparada para cumprir sua missão de formar cidadãos conscientes e atuantes em Erechim e proximidades.

REFERÊNCIAS

BAIRON, Sergio. **Multimídia.** São Paulo: Global, 1995.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial**: teoria e pesquisa. São Paulo: Manole, 2003.

CASTELLS, M. **A galáxia da internet reflexões sobre internet, negócios e sociedade**. (R. Espanha, Trad.). (Obra originalmente publicada em 2001).

CURY, Antonio. **Organização e métodos:** uma visão holística. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DRUCKER, Peter F. **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos**: Princípios e Práticas. São Paulo: Pioneira, 1994.

DUARTE, Jorge (org). **Assessoria de imprensa e relacionamento com as mídias**: teoria e técnica. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FERREIRA, Josemar Dias. **Multimídia para programadores e analistas**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

KOTLER, Philip. **Marketing Para Instituições Que Não Visam o Lucro**. São Paulo: Atlas, 1978.

TOMASI, C.; MEDEIROS, J. B. **Comunicação empresarial**: São Paulo: Atlas, 2007.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Thomson Learning, 2004.

ZANETTI, D. A: **Cultura do compartilhamento e a reprodutibilidade dos conteúdos**. Ciberlegenda, 2011.

PROJETOS DE INTEGRAÇÃO: CHAVE PARA UM INÍCIO DE SUCESSO

GRISON, D. J.[1]
DREHER, R. B.[2]
BAIRROS, S. G.[3]
SANTOS, T.[4]
DE SOUZA, J. L.[5]
COMERLATO, C.[6]

Resumo: Esta pesquisa examina as iniciativas de integração corporativa, ressaltando seus pontos fortes e fracos, bem como a importância da interação social para receber novos funcionários. O objetivo do estudo é entender como a integração afeta a adaptação, o comprometimento e o rendimento dos profissionais, além de auxiliar na preservação de talentos e no aprimoramento da cultura da empresa. A metodologia empregada tem natureza qualitativa e cunho exploratório, fundamentada em levantamento bibliográfico. Os resultados mostram que ações de integração bem planejadas diminuem a taxa de saída, consolidam os laços entre as pessoas e incentivam um espaço de trabalho conjunto e eficiente. A conclusão é que investir em planos de integração é uma tática fundamental para o bom desempenho das empresas, gerando vantagens para os funcionários e para a organização.

Palavras-chave: Integração. Empresas. Socialização.

INTRODUÇÃO

Em um panorama que está cada vez mais dinâmico e colaborativo, onde os projetos de integração vêm se consolidando como estratégias fundamentais para garantir que esse novo início seja acolhedor, estruturado e produtivo. Promover uma boa integração vai muito além do que apresentar regras, princípios, padrões e espaços físicos, trata-se também de criar conexões humanas podendo assim alinhar os propósitos do empregador e proporcionar uma segurança emocional para que os colaboradores se sintam pertencentes e acolhidos pelo grupo.

[1] Duan Junior Grison. Acadêmico do Curso de Administração. URI Erechim.
[2] Rafael Berghofer Dreher. Acadêmico do Curso de Administração. URI Erechim.
[3] Samantha Gabriely Bairros. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[4] Tiago dos Santos. Acadêmico do Curso de Administração. URI Erechim.
[5] Junior Luiz de Souza. Mestre em Agronegócio pela UFRGS. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.
[6] Cassiano Comerlato. Mestre em Agronegócios pela UFRGS. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.

Proporcionando assim um processo de integração que facilite a adaptação, fortalecendo o vínculo entre os participantes, impulsionando a colaboração entre eles desde o início. Para isso é importante que seja feito um bom acolhimento, de forma humanizada, apresentar de maneira clara os valores, regras e estruturas da organização, promovendo a interação e o relacionamento interpessoal, esclarecer as funções e responsabilidades, podendo assim também avaliar os resultados da integração para poder implementar melhorias contínuas.

A justificativa para a realização de ações interativas está na sua importância estratégica, pois a forma como as pessoas são recebidas e inseridas em um novo ambiente, influencia diretamente no seu comprometimento, na motivação e no seu desempenho futuro. A integração contribui para o conhecimento de uns aos outros, assim reduzindo e prevenindo conflitos entre os colaboradores e líderes, proporcionando a criação de uma base de trabalho sólida com confiança e cooperação, sua relevância está no fato de que um início bem conduzido não apenas facilita a adaptação, mas também potencializa o desenvolvimento pessoal e coletivo, por isso o investimento em práticas de integração é investir no sucesso da instituição a longo prazo.

REFERENCIAL TEÓRICO

A integração de novos colaboradores representa uma etapa estratégica no contexto organizacional, fundamental para assegurar a adaptação, o engajamento e o desempenho dos profissionais desde o seu ingresso na empresa. Trata-se de um processo que, quando bem conduzido, contribui significativamente para a construção de um ambiente de trabalho acolhedor, produtivo e alinhado à cultura organizacional vigente.

De acordo com Lacombe (2005), a integração consiste em apresentar ao novo colaborador os objetivos, políticas, normas, benefícios e demais aspectos relacionados ao funcionamento da organização. Esse processo visa não apenas fornecer informações práticas sobre a rotina de trabalho, mas também facilitar a compreensão dos valores e comportamentos esperados no ambiente corporativo.

Para Chiavenato (1999), os principais objetivos da integração organizacional são: reduzir a ansiedade e a insegurança do novo funcionário; diminuir a rotatividade; economizar tempo nos processos de adaptação; e alinhar as expectativas do colaborador com a realidade da empresa. Quando o processo de integração é eficiente, ele permite que o profissional se sinta mais confiante, acolhido e preparado para exercer suas funções de maneira eficaz.

Nesse contexto, a socialização organizacional torna-se um elemento essencial. Levy Jr. (1973) define a socialização como um processo contínuo, no qual o indivíduo aprende e internaliza os hábitos, valores e normas de um determinado grupo social, possibilitando sua participação e convivência. No ambiente organizacional, essa socialização facilita a construção de vínculos interpessoais, promove o sentimento de pertencimento e fortalece a identidade coletiva.

Outro aspecto fundamental é a cultura organizacional, entendida como o conjunto de valores, crenças, símbolos, normas e práticas que orientam o comportamento dos membros da empresa. Para Fleury (1990), a cultura organizacional é indispensável para a compreensão das estruturas e dinâmicas internas das organizações, pois influencia diretamente as formas de comunicação, decisão e relacionamento interpessoal. Assim, integrar novos colaboradores implica também os introduzir à cultura da empresa, permitindo que compreendam e incorporem seus princípios e objetivos.

A Cultura Organizacional é um conceito essencial à compreensão das estruturas organizativas, pois é a partir dela que se delineiam as influências ao comportamento dos indivíduos na organização. Fleury (1990, salienta que o conceito de cultura foi trazido às ciências administrativas no final da década de 1950.

A comunicação interna, por sua vez, desempenha papel determinante na efetividade do processo de integração. Um fluxo comunicacional claro, transparente e empático favorece a compreensão mútua entre os membros da organização e facilita a transmissão de informações relevantes. A harmonia entre os grupos, a colaboração e a troca contínua de informações são essenciais para que o novo colaborador se sinta acolhido e motivado.

Conforme Boog (2006, apud SILVA, NASCIMENTO E BOTELHO, 2013), existem dois principais tipos de programas de integração: o Programa de Integração Geral, destinado a todos os novos funcionários, e o Programa de Integração para Gestores, voltado a líderes e cargos estratégicos. Ambos os modelos têm como objetivo aproximar o novo colaborador da realidade organizacional e prepará-lo para suas atividades, promovendo uma transição mais segura e eficiente.

Além disso, Robbins (2005) destaca que o sucesso da integração está fortemente associado ao comprometimento organizacional. Colaboradores que se sentem valorizados e bem acolhidos desde os primeiros dias de trabalho tendem a desenvolver um senso de pertencimento, o que contribui para o aumento da motivação, da produtividade e da permanência na empresa.

Na visão de Lacombe (2005) a integração consiste em informar o novo empregado os objetivos, as políticas, os benefícios, as normas, as práticas, os horários de trabalho da empresa e as demais informações sobre o seu funcionamento e regras.

Já no pensamento de Levy Jr. (1973), a socialização é um processo contínuo no qual o indivíduo, ao longo da vida, aprende, identifica hábitos e valores característicos que o ajudam no desenvolvimento de sua personalidade e na integração de seu grupo, tornando-o sociável.

Para Chiavenato (1999) os principais objetivos a serem alcançados pela integração, são a redução da ansiedade das pessoas, redução da relatividade disfuncional, a economia de tempo e adequação das expectativas a realidade da empresa.

Segundo Boog (2006 apud SILVA, NASCIMENTO E BOTELHO, 2013), os programas de integração podem ser classificados em dois principais tipos.

O Programa de Integração Geral é direcionado a todos os novos funcionários e realizado geralmente pelo setor de Recursos Humanos. O objetivo é proporcionar ao recém-contratado uma visão ampla da organização, apresentando-lhe a história da empresa, suas instalações e as principais características do ambiente de trabalho. Já o Programa de Integração para Gestores é voltado para gestores recém-contratados ou promovidos. Nesses programas são abordadas, de forma estratégica, as características e particularidades das áreas parceiras com as quais o novo gestor deverá interagir, de modo a facilitar sua adaptação no exercício da liderança.

Além dessas modalidades tradicionais, a literatura contemporânea e as práticas organizacionais têm ampliado a compreensão acerca da integração de novos colaboradores, propondo alternativas que fortalecem o engajamento, a motivação e o desempenho no ambiente corporativo. Entre elas, destacam-se:

1. Programa de Onboarding Estruturado

O Onboarding estruturado é fundamental para garantir uma transição adequada dos novos colaboradores. Esse processo envolve a orientação sobre as responsabilidades do cargo, o uso das ferramentas e sistemas da organização, a apresentação da equipe e a imersão na cultura organizacional. Ao oferecer um plano de integração formal e detalhado, a empresa demonstra seu comprometimento com a satisfação e o sucesso do colaborador desde o primeiro dia de trabalho.

2. Sistema de Acompanhamento

O sistema de acompanhamento, também conhecido como programa de “padrinhos” ou “madrinhas”, consiste na designação de um colaborador mais experiente para acompanhar o recém-contratado. Essa prática favorece o aprendizado funcional, a adaptação aos processos internos e o fortalecimento das relações interpessoais, promovendo uma inserção mais acolhedora e eficaz.

3. Encontros Sociais e de Integração

Os encontros sociais representam um importante recurso para estimular a motivação e o sentimento de pertencimento entre os novos colaboradores. Atividades como almoços informais, happy hours, debates, eventos esportivos e ações de voluntariado contribuem para o fortalecimento dos laços interpessoais e para a criação de um ambiente colaborativo e saudável.

4. Prática de Feedback Regular

O feedback contínuo é uma ferramenta essencial no processo de integração, pois permite que o colaborador compreenda as expectativas em relação ao seu desempenho e acompanhe sua própria evolução. Essa prática pode incluir reuniões periódicas, feedbacks anônimos de colegas e clientes, além do uso de plataformas digitais que possibilitam maior transparência e eficiência na comunicação.

5. Comunicação Aberta

A comunicação transparente é reconhecida como uma prática eficaz para fortalecer a integração. Quando os colaboradores se sentem ouvidos e têm espaço para expor suas ideias, há maior engajamento e confiança no ambiente de trabalho. Reuniões de equipe e sessões de perguntas e respostas com os líderes são exemplos de estratégias que favorecem a comunicação aberta.

6. Planos de Desenvolvimento e Aprimoramento

A elaboração de planos de desenvolvimento auxilia os colaboradores a identificarem suas contribuições para os objetivos estratégicos da organização. Essa prática possibilita o alinhamento entre as metas individuais e os valores institucionais, fortalecendo o comprometimento e a motivação profissional.

7. Programas de Incentivos e Reconhecimento

O reconhecimento é um fator motivacional relevante no contexto organizacional. Programas de premiação por desempenho, incentivo à inovação e reconhecimento público de conquistas estimulam o engajamento e a produtividade, reforçando a valorização do capital humano.

METODOLOGIA

Esta pesquisa possui caráter exploratório, com o objetivo de compreender os principais aspectos que envolvem os processos de integração de pessoas nas empresas. A abordagem exploratória é a mais adequada para este estudo, uma vez que se busca levantar informações, conceitos e percepções acerca da prática da integração no ambiente corporativo.

A metodologia adotada é de natureza qualitativa, o que permite uma análise mais aprofundada das experiências vivenciadas pelas organizações durante o processo de integração de novos colaboradores.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE

Os dados apresentados neste estudo têm caráter secundário, uma vez que foram obtidos por meio de pesquisa bibliográfica fundamentada em diferentes autores da área de gestão de pessoas e comportamento organizacional. Conforme Lacombe (2005), a integração consiste em apresentar ao novo colaborador os objetivos, normas e práticas da organização, o que favorece sua adaptação ao ambiente de trabalho. Nessa mesma linha, Chiavenato (1999) aponta que a integração reduz a ansiedade do novo funcionário, diminui a rotatividade e contribui para alinhar expectativas entre colaborador e empresa. Levy Jr. (1973) destaca a socialização como processo contínuo, em que o indivíduo aprende e internaliza valores e normas do grupo, facilitando sua convivência no ambiente organizacional. Fleury (1990) complementa ao afirmar que a cultura organizacional exerce influência direta sobre a comunicação, a tomada de decisão e os relacionamentos internos, sendo essencial que novos colaboradores sejam introduzidos a esses valores desde o início.

A análise dos dados evidencia que programas de integração bem estruturados — como onboarding, sistemas de acompanhamento por colaboradores mais experientes, encontros sociais, feedbacks regulares e canais de comunicação abertos — contribuem significativamente para o engajamento e o desempenho dos profissionais (BOOG, 2006; ROBBINS, 2005). Além disso, práticas de incentivo e reconhecimento fortalecem a motivação e a permanência dos funcionários na organização. Com base nos autores consultados, pode-se concluir que os projetos de integração constituem uma estratégia

essencial para a gestão de pessoas, promovendo não apenas a adaptação de novos colaboradores, mas também o fortalecimento da cultura organizacional, o aumento da produtividade e a sustentabilidade das empresas a longo prazo.

CONCLUSÕES

A pesquisa realizada nos permitiu compreender que a integração nas empresas vai muito além de um simples processo de acolhimento inicial. Trata-se de uma etapa estratégica da gestão de pessoas, com impacto direto no clima organizacional, no engajamento dos colaboradores e, principalmente, na retenção de talentos.

Os dados, obtidos por meio de uma análise teórica, indicam que empresas que investem em práticas de integração bem estruturadas estão mais preparadas e contam com equipes mais alinhadas, produtivas e colaborativas.

Por outro lado, a ausência dessas práticas pode resultar em desmotivação, alta rotatividade e dificuldades de adaptação por parte dos novos colaboradores.

Nesse contexto, o papel de uma liderança eficaz, aliada a uma cultura organizacional sólida, mostra-se fundamental para o sucesso do processo de integração.

REFERÊNCIAS

ANTÓNIO, Maria Isabel dos Santos Rodrigues. **O processo de integração dos funcionários**: seus benefícios e desafios. Um estudo aplicado na empresa Saipem Luxembourg Sucursal de Angola (2020–2022). Recima21, v. 5, n. 4, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.47820/recima21.v5i4.5172. Acesso em: 29 maio 2025.

FIGUEIREDO, Ana Flávia da Silva de**. Processo de integração de novos colaboradores**: um estudo de caso em uma usina siderúrgica. 2021. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, 2021. Disponível em: https://monografias.ufop.br/bitstream/35400000/4419/6/MONOGRAFIA_ProcessoIntegra%C3%A7%C3%A3oNovos.pdf. Acesso em: 29 maio 2025.

QULTURE.ROCKS. **7 exemplos de integração nas empresas para implementar**. 2024. Disponível em: https://www.qulture.rocks/blog/7-exemplos-de-integracao-nas-empresas. Acesso em: 29 maio 2025.

RECIMA21 – Revista Científica Multidisciplinar. **O processo de integração dos funcionários**: seus benefícios e desafios. Um estudo aplicado na empresa Saipem Luxembourg Sucursal de Angola (2020–2022). v. 5, n. 4, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.47820/recima21.v5i4.5172.

PROPOSTA DE UM MODELO PARA APRIMORAR A CONFIABILIDADE NO REGISTRO DE DADOS NO DIÁRIO DE BORDO DO PROCESSO DE SECAGEM: O CASO DA EMPRESA BARÃO ERVA MATE E CHÁS

SPIAZZI, F. L.[1]
CHIES, T. F.[2]
MICHAILOFF, R.[3]
KUIAWINSKI, D. L.[4]
PILLOTTO, M. L.[5]
MAZON, F. S.[6]

Resumo: Este artigo apresenta um estudo aplicado na empresa Barão Erva-Mates e Chás, focado na otimização do processo de secagem da erva-mate por meio do aperfeiçoamento do diário de bordo. Foram identificados os principais desafios enfrentados pelos operadores na coleta e registro das informações, propondo-se melhorias como treinamentos, ajustes no modelo de registro e sugestões de automação. Através da análise de dados e do envolvimento dos colaboradores, foi possível alcançar um aumento de até 14% na eficiência do processo, demonstrando que pequenas intervenções podem gerar grandes impactos na gestão industrial.

Palavras-chave: Gestão de Processos. Diário de Bordo. Produção. Eficiência. Indústria.

INTRODUÇÃO

O presente artigo teve como foco aprimorar a confiabilidade e precisão dos dados registrados no diário de bordo do processo de secagem da empresa Barão Erva mate e Chás, visando a otimização do processo de secagem da erva-mate na empresa Barão Erva-Mates e Chás, localizada no município de Erechim/RS. A motivação central foi a constatação de inconsistências nas informações registradas no diário de bordo pelos operadores do setor, o

[1] Felipe Luís Spiazzi. Acadêmico do Curso de Administração. URI Erechim.
[2] Tobias Felipe Chies. Acadêmico do Curso de Administração. URI Erechim.
[3] Rafael Michailoff. Acadêmico do Curso de Administração. URI Erechim.
[4] Darcí Luiz Kuiawinski. Mestre em Engenharia da Produção e Sistemas pela UNISINOS. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.
[5] Marcelo Luis Pillotto. Mestre em Administração pela UNISINOS. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.
[6] Fernando Sergio Mazon. Mestre em Administração pela PUCPR. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.

que comprometia a confiabilidade dos dados utilizados na gestão do processo produtivo. Através de entrevistas, observações e análise documental, buscou-se compreender as causas dessas falhas e propor melhorias viáveis. A precisão dos registros é fundamental não apenas para a tomada de decisões gerenciais, mas também para assegurar a qualidade do produto final, reduzir desperdícios e aumentar a produtividade.

REFERENCIAL TEÓRICO

Um processo se trata de uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, inputs e outputs, claramente identificados, enfim, uma estrutura para ação (DAVENPORT, 1994). Harrington (1993), define processo como sendo um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para gerar os resultados definidos, de forma a apoiar os seus objetivos.

Pode-se chamar de processo, segundo a Fundação Nacional da Qualidade- FNQ (2016), a constituição do conjunto de atividades que interagem entre si, transformando insumos (denominadas como entradas) em produtos (denominadas de saídas), sendo que esse conjunto de atividades obedecem a uma sequência determinada, em prol de um resultado que atenda às necessidades de todas as partes interessadas. Corroborando com o autor, Johansson *et al.* (1995), processo é o conjunto de atividades ligadas que tomam um insumo (input) e o transformam para criar um resultado (output). Teoricamente, a transformação que nele ocorre deve adicionar valor e criar um resultado que seja mais útil e eficaz ao recebedor acima ou abaixo da cadeia produtiva.

Segundo a FNQ (2006), possuir uma gestão de processos eficiente significa que os processos estão sendo monitorados, sob controle e que estão funcionando conforme foi planejado. Já para Campos (2004), o gerenciamento de um processo ocorre através da eleição dos itens de controle, com o objetivo de medir a qualidade, os custos, a segurança do produto e os seus efeitos, diante desta situação surge a necessidade de gerenciar cada processo, medir e avaliar os seus variados efeitos na organização.

O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial e de comunicação criada com o intuito de proporcionar uma melhora nos processos existentes dentro de uma organização ou auxiliar na introdução de novos procedimentos caso necessário (HUNT, 1996). Assim, mapear ajuda a identificação de fontes de desperdício e sintetiza as atividades de trabalho, tornando as decisões do fluxo visíveis e gerando melhores resultados. Afirma-se, portanto, que é de fundamental importância para as organizações e para o entendimento do funcionamento, desde o primeiro processo até o último. É indispensável que em todos os

níveis hierárquicos de uma organização seja realizado o controle dos processos. De acordo com Campos (2004) o controle de processos possui três ações fundamentais, sendo elas: o estabelecimento de metas de controles, diretrizes de controle e a metodologia de controle que será utilizada para o cumprimento das metas preestabelecidas.

A gestão de processos é uma abordagem essencial para melhorar o desempenho organizacional, especialmente em ambientes industriais. O uso de ferramentas como o diário de bordo permite controlar, monitorar e aprimorar os resultados da produção. Com o apoio de conceitos como produção enxuta, governança, Indústria 4.0 e benchmarking, as organizações podem elevar seus níveis de qualidade, sustentabilidade e competitividade. No caso da empresa Barão Erva-mate e Chás, a aplicação desses conceitos se mostra pertinente na medida em que possibilita maior controle do processo de secagem da erva-mate. A literatura demonstra que a confiabilidade nos registros depende tanto da tecnologia disponível quanto da capacitação dos colaboradores, e que melhorias contínuas são impulsionadas por uma cultura organizacional voltada a dados, resultados e inovação.

METODOLOGIA

A metodologia adotada foi qualitativa, de abordagem exploratória, caracterizando-se como um estudo de caso. A coleta de dados ocorreu por meio de observação direta no ambiente produtivo, entrevistas semiestruturadas com operadores e análise de registros manuais do diário de bordo. A pesquisa foi dividida em três fases: diagnóstico, análise e proposição de soluções. Na primeira etapa, identificaram-se as dificuldades enfrentadas no preenchimento do diário. Em seguida, analisaram-se as informações coletadas para compreender as causas das imprecisões. Por fim, propuseram-se ações de melhoria, como capacitações, ajustes nos registros e sugestões de tecnologias de automação.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE

A utilização de dados corretos e precisos dentro de uma empresa é de extrema importância para a tomada de decisões corretas e assertivas. A empresa em questão estava com dificuldades de explorar maiores resultados dentro do seu processo fabril por conta da falta de confiabilidade nos dados preenchidos manualmente pelos operadores do setor de secagem da indústria.

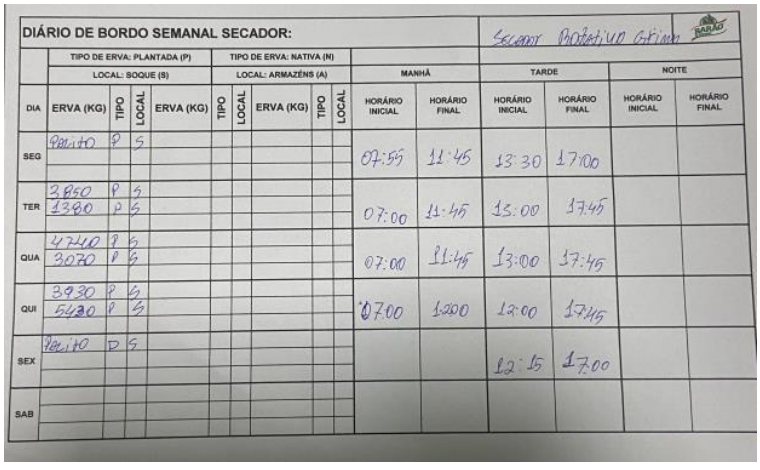
Com isso, o referido estudo buscou em um primeiro momento levantar informações do porquê dessa falta de integridade dos dados que eram coletados nesse setor. Com uma série de acompanhamentos diários feitos pelo Tobias, que faz parte desse projeto e também é um

colaborador dessa empresa, constatou-se alguns empecilhos que dificultavam esse preenchimento do diário de bordo do secador, esse que contém as principais informações dentro da secagem que é a quantidade (Kgs) secada e o tempo necessário (Hrs).

De primeiro momento a equipe optou em uma conversa informal para a clareza de possíveis dificuldades dos "foguistas", como são chamados os operadores do maquinário disposto para a secagem da erva mate. Nessa conversa ficou claro a falta de compreensão do que o diário de bordo pedia, mesmo tendo sidos instruídos pela equipe de gestores da empresa, havia algumas dúvidas entre o operacional no qual não ficaram esclarecidas, fazendo com que seu preenchimento fosse pouco válido.

O que foi constatado é que o operador anotava o horário total de trabalho do maquinário, juntando com o setup da máquina, esse que não deve ser considerado no momento em que a máquina não estava produzindo. Isso gerava um aumento considerável de no mínimo 00:30 a mais por turno, considerando que a empresa trabalha 2 turnos, acarretava, em média, 1 hora a mais por dia na soma dos tempos, causando uma discrepância nos resultados em que a gestão da empresa precisava acompanhar. Pode-se observar na Figura 1 o diário de bordo da empresa em fevereiro desse mesmo ano, mês em que foi iniciado os trabalhos:

Figura 1 – Modelo de Diário de Bordo utlizado pela empresa



DIÁRIO DE BORDO SEMANAL SECADOR: Secador Rotativo Grimm

	TIPO DE ERVA: PLANTADA (P) / LOCAL: SOQUE (S)			TIPO DE ERVA: NATIVA (N) / LOCAL: ARMAZÉNS (A)				MANHÃ		TARDE		NOITE	
DIA	ERVA (KG)	TIPO	LOCAL	ERVA (KG)	TIPO	LOCAL	ERVA (KG)	TIPO	LOCAL	HORÁRIO INICIAL	HORÁRIO FINAL	HORÁRIO INICIAL	HORÁRIO FINAL	HORÁRIO INICIAL	HORÁRIO FINAL
SEG	Rasto	P	S							07:55	11:45	13:30	17:00		
TER	3.850	P	S							07:00	11:45	13:00	17:45		
	1380	P	S												
QUA	4740	P	S							07:00	11:45	13:00	17:45		
	3070	P	S												
QUI	3930	P	S							07:00	12:00	12:00	17:45		
	5430	P	S												
SEX	Rasto	P	S									12:15	17:00		
SAB															

Fonte: A empresa (2025).

Tendo isso por base, a equipe começou os trabalhos primordiais de treinamentos e conversas informais, explicando novamente a importância do indicador que era disposto a preencher e a forma correta do seu preenchimento, compartilhando o conhecimento de uma forma mais direta, do que se caracteriza o setup dentro do processo e orientando que ele não

faz parte do período produtivo da máquina. Na Figura 2 pode se observar uma dessas conversas com o foguista do secador em questão.

Figura 2 – Treinamento de operador sobre preenchimento do Diário

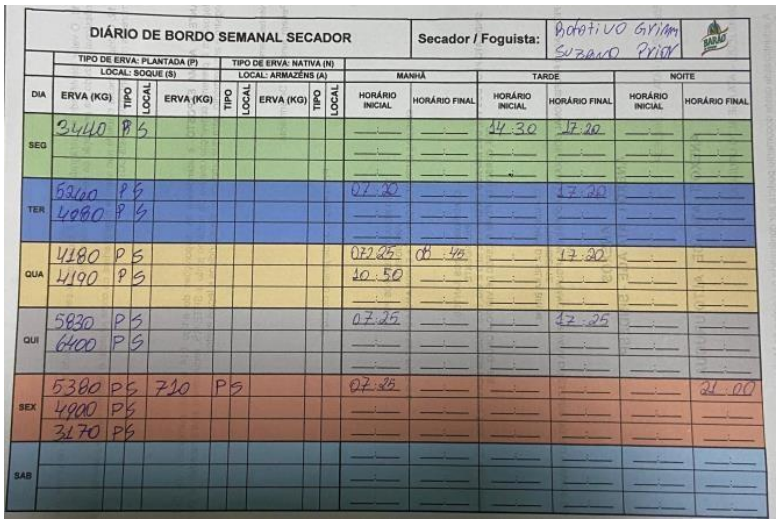


Fonte: A empresa (2025).

Primeiros resultados: Com o passar da primeira semana já se pode notar um resultado positivo nas anotações. A equipe se mostrou assertiva e eficiente, tendo em seus diários somente o tempo produtivo do secador, eliminando aquele tempo extra de setup que em alguns casos passava de 00:30 por turno. Isso gerou no final do período semanal de trabalho um aumento na média produtiva por hora desse secador, aumentando em até 20% sua produtividade, se igualando a capacidade estimada pela equipe estratégica, que nesse caso era de 1.000kgs/hr. Porém os trabalhos não acabaram por aí, tendo em vista que havia ainda algumas divergências no resultado e um pequeno ajuste a ser feito no indicador.

Os diários de bordo eram peças-chave para o acompanhamento da performance da secagem, processo esse tão importante dentro de uma indústria ervateira. Contudo, o medidor atual ainda não estava completo, faltava um espaço para o preenchimento das paradas técnicas para alguma manutenção ou eventuais quebras que ocorriam no processo. Por isso nossa equipe resolveu estudar a melhor maneira para adaptar o indicador de forma com que esses dados pudessem serem aparentes. Então, foi adaptado no mesmo diário algumas linhas extras entre os horários iniciais e finais de cada turno, para que pudesse ser anotado todas essas paradas inopinadas, conforme pode ser visto na Figura 3.

Figura 3 - Modelo proposto do Diário de Bordo



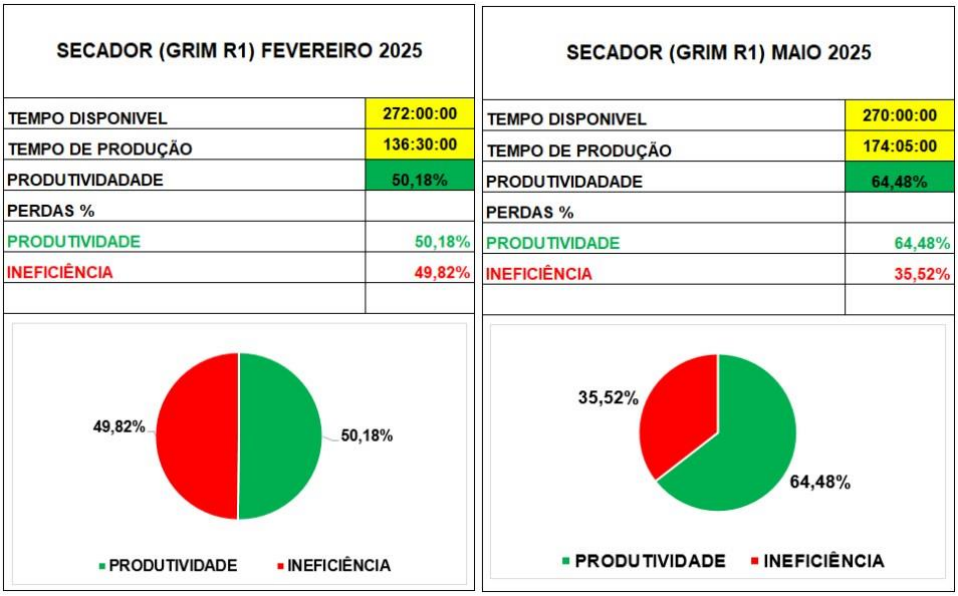
DIÁRIO DE BORDO SEMANAL SECADOR — Secador / Foguista: Rotativo Grimm Suzano Prior

DIA	TIPO DE ERVA: PLANTADA (P) LOCAL: SOQUE (S) ERVA (KG)	TIPO	LOCAL	ERVA (KG)	TIPO DE ERVA: NATIVA (N) LOCAL: ARMAZÉNS (A) TIPO	LOCAL	ERVA (KG)	TIPO	LOCAL	MANHÃ HORÁRIO INICIAL	MANHÃ HORÁRIO FINAL	TARDE HORÁRIO INICIAL	TARDE HORÁRIO FINAL	NOITE HORÁRIO INICIAL	NOITE HORÁRIO FINAL
SEG	3440	P	S									14:30	17:20		
TER	5360	P	S							07:20			17:20		
	4090	P	S												
QUA	4180	P	S							07:25	08:40		17:20		
	4190	P	S							10:50					
QUI	5830	P	S							07:25			17:25		
	6400	P	S												
SEX	5380	P	S	710	P	S				07:25					21:00
	4900	P	S												
	3170	P	S												
SAB															

Fonte: os Autores (2025).

Os resultados finais foram significativos. Os diagnósticos trouxeram informações relevantes para tomada de decisões da empresa. Com pequenos treinamentos e instruções e um complemento no indicador de medida, a empresa obteve um número de aumento de 14% nos relatórios finais, isso somente com números que estavam ocultos no processo e vieram à tona em pequenos ajustes realizados, conforme comparativo apresentado na Figura 4, que compara os resultados entre os meses de fevereiro (início dos trabalhos) e junho (situação atual).

Figura 4 - Resultados parciais pós-implantação



SECADOR (GRIM R1) FEVEREIRO 2025	
TEMPO DISPONIVEL	272:00:00
TEMPO DE PRODUÇÃO	136:30:00
PRODUTIVIDADADE	50,18%
PERDAS %	
PRODUTIVIDADE	50,18%
INEFICIÊNCIA	49,82%

SECADOR (GRIM R1) MAIO 2025	
TEMPO DISPONIVEL	270:00:00
TEMPO DE PRODUÇÃO	174:05:00
PRODUTIVIDADADE	64,48%
PERDAS %	
PRODUTIVIDADE	64,48%
INEFICIÊNCIA	35,52%

Fonte: os Autores (2025).

Por ser um ramo mais manual em que desde o início foi se criando e adaptando automações a indústria, a tecnologia vem em ritmo mais reduzido. Portanto, implantar melhorias radicais no processo produtivo envolve muitas coisas, como por exemplo altos investimentos em maquinários mais modernos e uma grande mudança cultural. Por isso, uma simples automação foi sugerida pelo grupo para a direção da empresa: a instalação de sensores de movimento em que se mede o momento exato em que inicia a produção e no momento em que se para, assim tendo um lead time preciso da máquina, evitando erros na medição desse tempo. Com um investimento consideravelmente baixo perto do retorno que terá, a empresa começa a implantar novas tecnologias, deixando a modernidade trabalhar ao seu favor.

CONCLUSÕES

Este estudo evidenciou como a gestão adequada de informações operacionais pode influenciar positivamente na produtividade e eficiência dos processos industriais. A partir de um olhar crítico sobre o uso do diário de bordo e das necessidades dos operadores, foi possível promover melhorias significativas. A participação dos colaboradores, somada ao uso estratégico da informação e à sugestão de automação, representou um avanço relevante para a empresa. Intervenções simples, mas bem direcionadas, podem gerar retornos expressivos e contribuir para a consolidação de uma cultura de melhoria contínua.

Através de treinamentos práticos e ajustes simples no formato do diário de bordo, a equipe conseguiu aprimorar a qualidade das informações registradas, promovendo maior entendimento dos operadores quanto à importância do tempo produtivo e à exclusão do tempo de setup nos registros. A inclusão do campo de paradas técnicas também se mostrou uma medida eficaz para dar visibilidade a perdas antes não computadas.

Como resultado direto dessas ações, observou-se um ganho real de produtividade, com aumento médio de 14% na eficiência do processo, aproximando-se da capacidade nominal do equipamento. A proposta de automatização com sensores de movimento representa um passo promissor rumo à modernização do controle de produção, viabilizando um investimento acessível com alto retorno para a empresa.

REFERÊNCIAS

BARBIERI, José Carlos. **Gestão ambiental empresarial:** conceitos, modelos e instrumentos. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

BARBOSA, Carlos; MOURA, Thiago. **Gestão da Produção:** Teoria e Prática para a Eficiência Industrial. São Paulo: Atlas, 2020.

CAMP, Robert C. Benchmarking: **A busca das melhores práticas da indústria que levam ao desempenho superior.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1989.

CAMPOS, V.F. TQC – **Controle de Qualidade Total** (no estilo Japonês). Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços LTDA, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DRUCKER, Peter F. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Gestão Por Processos**., 2016. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/publications/download/130>. Acesso em 03 de julho de 2021 GIL, Antonio Carlos. Gestão de Pessoas: Enfoque nos papeis profissionais. São Paulo: Atlas, 2008.

HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HUNT, V. Daniel. **Process mapping:** how to reengeneer your business processes. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996.

KAGERMANN, Henning; WAHLSTER, Wolfgang; HELBIG, Johannes. **Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0.** Final report, 2013.

SANTOS, Marcelo; OLIVEIRA, Luciana. **Indicadores de desempenho e Nova Gestão Pública:** estudo aplicado em instituições públicas brasileiras. Revista Brasileira de Administração Pública, 2020.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

SHINGO, Shigeo. **Sistema Toyota de Produção:** Do ponto de vista da engenharia de produção. Porto Alegre: Bookman, 1989.

SILVA, Juliana Aparecida da. **Nova Gestão Pública:** eficiência e resultados na administração pública brasileira. Revista Gestão Pública em Foco, 2021.

RECRUTAMENTO INTERNO E EXTERNO: CONCEITOS E DIMENSÕES

VEDELAGO, E. J.[1]
ANTONIOLI, E. M.[2]
BOLIS, L. V.[3]
FLORIANOVICZ, P. H.[4]
DE SOUZA, J. L.[5]

Resumo: O estudo analisa os desafios do recrutamento interno e externo, apresentando conceitos, tipos, diferenças, vantagens, desvantagens e impactos. O foco está na busca por perfis ideais, equilibrando o mercado (externo) e colaboradores já existentes (interno), considerando benefícios e riscos para a organização.

Palavras-chave: Seleção. Estratégia. Recrutamento. Mercado

INTRODUÇÃO

O recrutamento interno busca candidatos dentro da própria empresa, enquanto o externo procura no mercado de trabalho. A escolha entre os dois depende dos objetivos e necessidades da organização. Ambos os métodos possuem vantagens e desvantagens: o interno pode ter limitações quanto à preparação do colaborador, e o externo envolve custos e incertezas. Por isso, é importante avaliar caso a caso para escolher a melhor alternativa. Um bom recrutamento é essencial, pois influencia diretamente na escolha do profissional mais capacitado. Em um mercado competitivo e tecnológico, as empresas precisam contar com funcionários qualificados para se destacarem.

REFERENCIAL TEÓRICO

O recrutamento é um conjunto de técnicas voltadas à atração de candidatos qualificados, podendo ocorrer de forma interna ou externa, conforme a necessidade organizacional (LOUW, 2013). O recrutamento interno valoriza o desenvolvimento dos

[1] Eduarda Júlia Vedelago. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[2] Érica Maritania de Quadros Antonioli. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[3] Laura Vitoria Bolis. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[4] Pedro Henrique Florianovicz. Acadêmico do Curso de Administração. URI Erechim.
[5] Júnior Luiz de Souza. Mestre em Agronegócios pela UFRGS. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.

colaboradores e reduz custos operacionais, ao passo que o externo busca novos talentos no mercado por meios diretos ou indiretos (CHIAVENATO, 2009; KNAPIK, 2008). A escolha entre ambos deve considerar a estratégia da empresa e os impactos da decisão, pois a movimentação interna gera novas vagas e a externa exige maior investimento (CHIAVENATO, 1995; FERREIRA *et al.*, 2013).

Entre os principais desafios do recrutamento estão o alinhamento entre perfil e cultura organizacional, a análise de competências comportamentais e a necessidade de planejamento estratégico (RIBEIRO, 2009; ROCHA, 1997). Processos seletivos eficazes contribuem para a eficiência, economia e inclusão nas organizações (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005; ROSA, 2009). A adoção de práticas mais humanas amplia as oportunidades e reforça a importância do reconhecimento dos valores individuais, independentemente de limitações físicas ou sociais (ROSA, 2009).

METODOLOGIA

A presente pesquisa adota uma abordagem metodológica exploratória-descritiva, com base em pesquisa bibliográfica. A fase exploratória teve como finalidade ampliar o conhecimento sobre os processos de recrutamento interno e externo nas organizações, enquanto a etapa descritiva buscou apresentar suas principais características, vantagens, desvantagens e desafios. A fundamentação teórica foi construída a partir de autores consagrados na área de gestão de pessoas e recursos humanos.

Os dados analisados são de natureza secundária e foram coletados por meio da revisão de literatura em bases acadêmicas como Scielo, Google Acadêmico e periódicos da CAPES, no período de maio e junho de 2025. A análise de conteúdo foi utilizada como método para interpretar as informações encontradas, possibilitando a identificação de padrões teóricos relevantes ao tema proposto e garantindo a consistência e profundidade da discussão apresentada.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE

A pesquisa identificou desafios comuns no recrutamento, como a previsão do comportamento dos candidatos, a avaliação de competências técnicas e emocionais, o alinhamento com a cultura organizacional e a necessidade de planejamento prévio (KNAPIK, 2008; RIBEIRO, 2009; ROCHA, 1997). A entrevista comportamental se destaca como uma ferramenta eficaz nesse processo (KNAPIK, 2008).

Os impactos de um recrutamento bem conduzido incluem economia de recursos, melhoria no desempenho organizacional, retenção de talentos e promoção da inclusão e diversidade (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005; ROSA, 2009). Os dados utilizados são secundários, coletados por meio de revisão bibliográfica entre maio e junho de 2025.

CONCLUSÕES

Diante das análises realizadas, percebe-se que o sucesso das organizações está fortemente vinculado não apenas aos investimentos em infraestrutura, mas, sobretudo, à atuação de profissionais capacitados, engajados e alinhados aos objetivos da empresa. O comprometimento dos colaboradores é essencial para promover o crescimento conjunto e sustentável da organização.

A revisão bibliográfica demonstra que os modelos de recrutamento adotados variam de acordo com a cultura organizacional e as demandas específicas de cada empresa, buscando sempre atender suas necessidades internas e externas. Ressalta-se que a falta de planejamento estratégico afeta negativamente o desempenho da organização, o clima interno e a retenção de talentos. Conclui-se, ainda, que o recrutamento, seja interno ou externo, continuará enfrentando desafios diante de um mercado dinâmico, exigindo processos seletivos mais humanos, inclusivos e alinhados às transformações sociais e tecnológicas.

REFERÊNCIAS

BAYLÃO, André Luis Da Silva *et al.* **Dentistry applied to health of the indigenous population of Brazil:** an integrative review. Research, Society and Development, v. 9, n. 11, p. e3069118327, 2020. Disponível em: https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/8327. Acesso em: junho 2025.

DA SILVA, Joana *et al.* **Representação social da Covid-19 para a população de uma cidade de pequeno porte.** Revista Enfermagem UERJ, v. 32, n. 1, e83744, 2024. Disponível em: https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/enfermagemuerj/article/view/83744. Acesso em: 20 maio. 2025

DOS SANTOS, Júnior João Samuel *et al.* **Dentistry applied to health of the indigenous population of Brazil:** an integrative review. Research, Society and Development, v. 9, n. 11, p. e3069118327, 2020. Disponível em: https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/8327. Acesso em: 20 maio. 2025.

FERREIRA, Sidneis Francisco *et al.* **Desinformação, infodemia e caos social: impactos negativos das fake news no cenário da COVID-19.** Em Questão, v. 27, n. 1, p. 30–53, 2020. Disponível em: https://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/102195. Acesso em: 01 de junho. 2025.

MAZON, Luciano *et al.* **Prevalência e fatores associados à infecção por SARS-CoV-2:** estudo de base populacional seriado, no Espírito Santo, de maio a junho/2020. Saúde Pública, v. 31, n. 2, e2022112, 2022. Disponível em: https://www.scielosp.org/article/ress/2022.v31n2/e2022112/en/. Acesso em: 01 junho. 2025.

REDUÇÃO DE DESPERDÍCIOS NO SISTEMA DE LEAN MANUFACTURING

RIGO, C. E. C.[1]
FLORES, E. L.[2]
MOCELLIN, J. P.[3]
PILLOTTO, M. L.[4]
LANGOSKI, L. M.[5]
COMERLATO, C.[6]

Resumo: Este artigo de pesquisa explora as estratégias e impactos da redução de desperdícios em sistemas de Lean Manufacturing. A metodologia Lean Manufacturing, com sua ênfase na criação de valor e na eliminação de atividades que não agregam, oferece um repertório amplo de estratégias para otimizar processos e aumentar a eficiência. Serão investigados os sete desperdícios clássicos (superprodução, espera, transporte, excesso de processamento, estoque, movimentação e defeitos), bem como as abordagens e ferramentas específicas (como Kaizen, 5S, Kanban e Mapeamento do Fluxo de Valor) utilizadas pelas organizações para identificá-los e mitigá-los. A pesquisa analisará dados empíricos para demonstrar como a implementação eficaz destes princípios resulta em melhorias significativas na produtividade, na qualidade, na redução de custos e na satisfação do cliente. O objetivo é fornecer uma compreensão aprofundada dos benefícios operacionais e estratégicos derivados da eliminação sistemática de desperdícios, contribuindo para a literatura sobre a gestão da produção e a sustentabilidade empresarial.

Palavras-chave: Lean Manufacturing, Redução de Desperdícios, Eficiência Operacional, Kaizen, Produtividade, Gestão da Produção.

INTRODUÇÃO

Em um cenário empresarial cada vez mais competitivo e globalizado, a busca por eficiência operacional e a otimização de recursos tornou-se imperativa para a sustentabilidade e o sucesso das organizações. Nesse contexto, o Lean Manufacturing emerge como uma filosofia de gestão da produção amplamente reconhecida, cujo princípio fundamental reside na eliminação sistemática de desperdícios. Originado no Sistema Toyota de Produção, o Lean

[1] Camile Eduarda Calegari Rigo. Acadêmica do Curso de Administração URI Erechim.
[2] Enzo Longo Flores. Acadêmico do Curso de Administração. URI Erechim.
[3] Julia Pes Mocellin. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[4] Marcelo Luis Pillotto. Mestre em Administração pela UNISINOS. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.
[5] Leandro Marcio Langoski. Doutor em Administração pela UNISINOS. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.
[6] Cassiano Comerlato. Mestre em Agronegócios pela UFRGS. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.

transcende a mera aplicação de ferramentas, configurando-se como uma cultura que visa maximizar o valor para o cliente ao mesmo tempo em que minimiza o uso de recursos.

Apesar dos benefícios de redução de desperdícios, resultando em uma produção enxuta, a implementação e a manutenção eficazes de um sistema Lean ainda representam desafios significativos para muitas empresas. A identificação e correção dos sete tipos clássicos de desperdícios — superprodução, espera, transporte, excesso de processamento, estoque, movimentação e defeitos — são cruciais para atingir a fluidez de processos, a redução de custos e o aumento da qualidade. Este artigo de pesquisa busca aprofundar a compreensão sobre como a aplicação dos princípios e ferramentas do Lean Manufacturing pode levar a uma redução substancial dos desperdícios, resultando em melhorias significativas no desempenho organizacional. Através da análise de conceitos teóricos e da exploração de abordagens práticas, pretende-se demonstrar o impacto transformador que uma gestão focada na eliminação de desperdícios pode exercer sobre a produtividade, a competitividade e a sustentabilidade das operações.

LEAN MANUFACTURING

O Lean Manufacturing, ou manufatura enxuta, é uma filosofia de gestão operacional voltada para a maximização do valor entregue ao cliente com o menor uso possível de recursos. Seu foco está na identificação e eliminação sistemática de desperdícios em todas as etapas do processo produtivo, de modo a tornar os fluxos mais eficientes, ágeis e responsivos às necessidades do mercado. O termo "desperdício", nesse contexto, refere-se a qualquer atividade que consome recursos, mas que não agrega valor do ponto de vista do cliente final.

Entre os principais desperdícios combatidos pela abordagem Lean estão: superprodução, tempo de espera, transporte desnecessário, excesso de processamento, estoques excessivos, movimentação desnecessária e defeitos. Ao reduzir ou eliminar essas fontes de ineficiência, o Lean busca aprimorar continuamente os processos internos, promovendo ganhos em qualidade, produtividade, custo e tempo de entrega. Trata-se, portanto, de um sistema que valoriza a melhoria contínua (Kaizen) e o envolvimento de todos os colaboradores na busca por soluções mais eficazes e sustentáveis.

Além disso, o Lean Manufacturing não se limita ao chão de fábrica. Sua lógica tem sido aplicada também em setores de serviços, saúde, logística, tecnologia e até na administração pública. Isso se deve ao seu caráter sistêmico e adaptável, baseado em princípios universais como o foco no cliente, otimização de fluxo, eliminação de desperdícios, tomada de decisão baseada em evidências e respeito pelas pessoas. Com isso, o Lean se

consolida não apenas como um conjunto de ferramentas operacionais, mas como um modelo de gestão estratégica e cultural, centrado na excelência operacional.

Surgimento do Sistema de Lean Manufacturing

O Lean Manufacturing tem suas origens no Sistema Toyota de Produção, desenvolvido no Japão após a Segunda Guerra Mundial. Em um contexto de escassez de recursos, baixa demanda e forte necessidade de competitividade, a montadora Toyota, liderada por Taiichi Ohno e Eiji Toyoda, formulou um novo paradigma de produção que visava conciliar eficiência operacional com flexibilidade produtiva. Ao contrário da produção em massa norte-americana, baseada em altos volumes e estoques, o modelo japonês buscava produzir apenas o necessário, na quantidade certa e no momento exato.

Esse sistema foi estruturado sobre dois pilares fundamentais: o Just-in-Time, que visa alinhar a produção à demanda real, minimizando estoques e desperdícios; e o Jidoka, que introduz o princípio da "autonomação", ou seja, máquinas e operadores capazes de detectar problemas e interromper o processo para garantir a qualidade. Combinados, esses elementos permitiram à Toyota operar com altos níveis de qualidade e baixos custos, mesmo em um ambiente adverso, estabelecendo uma vantagem competitiva significativa em relação às indústrias ocidentais da época.

Os Sete Desperdícios do Lean Manufacturing

No cerne do Lean está a identificação e a erradicação dos desperdícios. Ohno (1988) categorizou sete tipos principais de desperdícios que consomem recursos sem adicionar valor ao produto ou serviço, impactando negativamente a produtividade, os custos e a qualidade.

O primeiro é frequentemente considerado o pior desses desperdícios: a superprodução, que consiste em produzir mais, mais cedo ou em maior quantidade do que o demandado pelo cliente, tendendo a gerar e ocultar todos os outros desperdícios, resultando em estoques excessivos e movimentações desnecessárias (WOMACK; JONES, 1996). Em seguida, a espera refere-se aos períodos de inatividade de operadores, máquinas ou materiais aguardando a próxima etapa do processo, impactando diretamente o tempo de ciclo e a utilização de recursos (LIKER, 2004). O transporte desnecessário de materiais ou produtos também é um desperdício, pois, embora muitas vezes inevitável, não agrega valor e pode levar a danos ou atrasos (OHNO, 1988).

Prosseguindo na lista dos desperdícios, o excesso de processamento ocorre quando se realizam operações que não são necessárias para atender às especificações do cliente ou etapas mais complexas do que o exigido, como inspeções ou polimentos adicionais

(SHINGO, 1989). O estoque excessivo de qualquer tipo (matéria-prima, produto em processo ou produtos acabados) é um desperdício significativo, pois imobiliza capital, exige espaço físico, aumenta custos e, crucialmente, esconde problemas de qualidade ou planejamento (ROTHER; SHOOK, 2003). A movimentação desnecessária de pessoas dentro do ambiente de trabalho, como a busca por ferramentas ou informações, também causa fadiga e ineficiência (HIRANO, 1995). Por fim, os defeitos, que são falhas na produção que não atendem aos requisitos de qualidade, resultam em retrabalho, sucata, custos adicionais e, em última instância, na insatisfação do cliente (LIKER, 2004).

Princípios e Ferramentas Fundamentais para a Redução de Desperdícios

A eliminação dos desperdícios é alcançada por meio da aplicação de um conjunto integrado de princípios e ferramentas Lean, que transformam a cultura e os processos de uma organização.

O Mapeamento do Fluxo de Valor (*Value Stream Mapping – VSM*) é uma ferramenta essencial para a identificação de desperdícios em processos produtivos e administrativos. Sua aplicação permite a visualização clara de todas as etapas envolvidas na produção de um bem ou serviço, desde a matéria-prima até a entrega ao cliente final. Por meio desse mapeamento, é possível distinguir as atividades que agregam valor daquelas que representam desperdícios (muda), como esperas, retrabalhos ou transportes desnecessários. A análise do VSM oferece uma base objetiva para priorizar melhorias, redesenhar processos e sincronizar fluxos de trabalho de forma mais eficiente (ROTHER; SHOOK, 2003).

O 5S é uma metodologia japonesa voltada à organização e padronização do ambiente de trabalho, sendo considerado um dos pilares para a implantação bem-sucedida do Lean Manufacturing. Composto pelos princípios de *Seiri* (utilização), *Seiton* (ordenação), *Seiso* (limpeza), *Seiketsu* (padronização) e *Shitsuke* (disciplina), o 5S promove um ambiente físico mais funcional, seguro e visualmente controlado. Sua prática sistemática reduz o tempo gasto em buscas e deslocamentos, facilita a detecção de anomalias e melhora a moral da equipe, contribuindo para a redução de desperdícios de movimentação, tempo e espaço (HIRANO, 1995).

O Kaizen é um princípio filosófico que sustenta a melhoria contínua dos processos por meio de pequenas e constantes intervenções realizadas por todos os níveis da organização.

Mais do que uma ferramenta pontual, o Kaizen promove uma cultura organizacional de aprendizado coletivo e protagonismo dos trabalhadores na solução de problemas do dia a dia. Essa abordagem incremental permite identificar rapidamente causas de desperdício e

implementar melhorias com baixo custo e alta eficácia, tornando a organização mais adaptável, eficiente e envolvida com a excelência operacional (IMAI, 1986).

O princípio Just-in-Time (JIT) visa eliminar desperdícios de superprodução e estoques excessivos, garantindo que os produtos sejam fabricados e entregues exatamente na quantidade necessária, no momento certo e no local correto. Para viabilizar essa lógica de produção puxada, o sistema Kanban é amplamente utilizado como mecanismo de controle visual que sinaliza a necessidade de reposição ou fabricação de determinado item, evitando excessos e equilibrando o ritmo da produção com a demanda real. Juntos, JIT e Kanban reduzem a ociosidade de recursos, melhoram o fluxo contínuo e aumentam a eficiência operacional (OHNO, 1988; SHINGO, 1989).

A ferramenta Jidoka, também conhecida como "autonomação", incorpora inteligência aos processos ao permitir que as máquinas ou operadores interrompam a produção automaticamente quando uma anomalia é detectada. Essa capacidade de parar o processo diante de erros evita a propagação de defeitos para as próximas etapas e fortalece a atuação imediata sobre a causa raiz do problema. O Jidoka promove a construção da qualidade no processo, ao invés de depender exclusivamente da inspeção final, sendo fundamental para a redução de desperdícios relacionados a defeitos, retrabalho e insatisfação do cliente (Liker, 2004).

O Heijunka é o princípio de nivelamento do volume e da variedade da produção, com o objetivo de suavizar picos de demanda e reduzir a variabilidade no uso de recursos. Em vez de produzir em lotes grandes e irregulares, o Heijunka organiza a produção de forma linear e balanceada, tornando os fluxos mais previsíveis e eficientes. Essa prática reduz estoques intermediários, melhora a utilização da capacidade produtiva e facilita a padronização dos processos, contribuindo significativamente para a estabilidade do sistema Lean (OHNO, 1988).

A Padronização do Trabalho estabelece os procedimentos operacionais mais eficazes, seguros e consistentes para cada atividade produtiva, servindo como base para a disciplina operacional e a melhoria contínua. Por meio da documentação clara de tarefas, tempos, sequências e critérios de qualidade, essa ferramenta minimiza a variabilidade e reduz erros operacionais, possibilitando maior previsibilidade no desempenho dos processos. Além disso, ela facilita o treinamento de novos colaboradores e cria um ambiente propício à inovação sistemática (LIKER, 2004).

Integração entre Lean Manufacturing e a tecnologia

A evolução tecnológica da Indústria, caracterizada pela fusão de tecnologias digitais, físicas e biológicas, tem gerado um novo paradigma para a manufatura, marcado pela conectividade, digitalização e automação avançada. Esse cenário, contudo, não invalida os princípios do Lean Manufacturing; pelo contrário, cria um terreno fértil para a sua potencialização. Longe de serem abordagens antagônicas, apresentam uma relação simbiótica, onde a digitalização pode amplificar os objetivos de eliminação de desperdícios e criação de valor, enquanto o Lean fornece a base de estabilidade e foco para o sucesso das tecnologias avançadas.

Tradicionalmente, o Lean busca a eliminação dos sete desperdícios, a redução da variabilidade e a minimização da sobrecarga através de ferramentas tradicionais (VSM, JIT, Kaizen e 5S, como discutido anteriormente). As tecnologias disponíveis, por sua vez, trazem soluções como a Internet das Coisas (IoT), Big Data e Análise de Dados, Inteligência Artificial (IA), automação robótica e sistemas ciberfísicos. A integração dessas tecnologias com a filosofia Lean pode ser vista como uma evolução onde a digitalização atua como um facilitador poderoso para os princípios enxutos (SANDERS *et al.*, 2016).

Por exemplo, a IoT e o Big Data podem fornecer visibilidade em tempo real do fluxo de valor, permitindo a identificação imediata de gargalos, esperas e defeitos, o que antes exigia observação manual intensiva (KAGERMANN *et al.*, 2013). Sensores em máquinas podem monitorar o desempenho, prever falhas (manutenção preditiva que reduz o desperdício de espera e defeitos por quebra de equipamento), e otimizar o uso de energia, contribuindo para a sustentabilidade e a redução dos desperdícios como um todo. A automação robótica colaborativa pode assumir tarefas repetitivas e de baixo valor agregado, liberando os operadores para atividades mais complexas e de maior valor, alinhando-se ao princípio do respeito pelas pessoas e reduzindo a sobrecarga.

A Inteligência Artificial pode otimizar o planejamento da produção e a programação de máquinas, mitigando a superprodução e a espera ao alinhar a produção de forma mais precisa à demanda real. Além disso, a IA permite que os sistemas detectem anomalias com maior precisão e respondam pró-ativamente, reduzindo defeitos de forma ainda mais eficaz (MAYR *et al.*, 2018). Sistemas de realidade aumentada (RA) podem auxiliar na padronização do trabalho e no treinamento, reduzindo o desperdício de erros e o tempo de aprendizado.

No entanto, é crucial que a implementação das tecnologias seja guiada por uma mentalidade Lean. A simples adoção de tecnologia sem um propósito claro de eliminação de desperdícios pode levar à "automação de desperdícios", onde processos ineficientes são

apenas digitalizados, sem que a causa raiz dos problemas seja resolvida. O Lean fornece a disciplina metodológica para estabilizar processos, padronizar operações e criar uma cultura de melhoria contínua, que são pré-requisitos para que as tecnologias entreguem seu pleno potencial (WOMACK; JONES, 2013). Portanto, as tecnologias não substituem os princípios fundamentais do Lean Manufacturing; devem ser utilizadas de forma combinada, resultando no futuro da manufatura, onde a agilidade, a qualidade e a eficiência são impulsionadas tanto por uma filosofia de gestão robusta quanto por tecnologias disruptivas.

Dificuldades na Implantação do Lean Manufacturing

Embora o Lean Manufacturing seja amplamente reconhecido por seus benefícios em termos de eficiência, qualidade e redução de desperdícios, sua implantação efetiva representa um desafio complexo para muitas organizações. Um dos principais obstáculos é a resistência à mudança cultural, especialmente em ambientes organizacionais fortemente enraizados em práticas tradicionais. A filosofia Lean exige uma transformação profunda na forma como os colaboradores pensam e atuam no cotidiano, valorizando a melhoria contínua, a eliminação de desperdícios e o trabalho em equipe. Essa mudança de mentalidade demanda tempo, envolvimento da liderança e ações contínuas de sensibilização e capacitação (WOMACK; JONES, 2003).

Outro desafio recorrente está na falta de comprometimento da alta gestão. Muitos projetos Lean fracassam porque são tratados como iniciativas isoladas ou restritas ao nível operacional, sem o engajamento estratégico da liderança. O sucesso do Lean requer uma visão de longo prazo, com investimentos consistentes em treinamento, acompanhamento de resultados e integração com os objetivos organizacionais. Quando o Lean é visto apenas como um conjunto de ferramentas e não como um modelo de gestão, a adoção tende a ser superficial e seus impactos limitados (LIKER, 2004).

Além disso, a capacitação técnica insuficiente dos colaboradores pode comprometer a eficácia das ferramentas Lean. A implementação de práticas como o Mapeamento do Fluxo de Valor, 5S, Kaizen ou Just-in-Time exige conhecimento técnico específico, bem como habilidades analíticas e colaborativas. Em muitas empresas, especialmente de pequeno e médio porte, os profissionais não possuem formação adequada ou tempo disponível para se dedicar plenamente ao processo de melhoria, o que gera falhas na aplicação das metodologias e frustração com os resultados obtidos (IMAI, 1986).

A infraestrutura organizacional e os sistemas de informação também podem representar barreiras. Empresas com processos despadronizados, fluxos pouco visíveis ou

ausência de dados confiáveis enfrentam maiores dificuldades para diagnosticar desperdícios e monitorar melhorias. Da mesma forma, a falta de indicadores de desempenho bem definidos impede o acompanhamento da evolução das práticas Lean e compromete a tomada de decisões baseada em evidências. Em ambientes com baixa maturidade em gestão de processos, a implantação do Lean exige um esforço prévio de estruturação e formalização dos fluxos de trabalho (OHNO, 1988).

Por fim, é importante reconhecer que o Lean não possui uma fórmula única de implementação. Cada organização precisa adaptar os princípios e ferramentas Lean à sua realidade, respeitando seu contexto, cultura, setor e nível de maturidade. Essa necessidade de personalização também representa uma dificuldade, pois exige um olhar crítico, flexibilidade e capacidade de aprendizado contínuo. A tentativa de copiar modelos prontos, sem considerar as particularidades do negócio, pode gerar resultados inconsistentes e comprometer a sustentabilidade das melhorias.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise do estudo evidencia que a aplicação dos princípios e ferramentas do Lean Manufacturing resulta em benefícios expressivos na redução de desperdícios e na melhoria da eficiência organizacional. Dentre os principais resultados observados, destaca-se a efetividade da filosofia Kaizen como alicerce para a cultura da melhoria contínua, reforçando o engajamento dos colaboradores na identificação e resolução de problemas do cotidiano. A prática regular do 5S e da Padronização do Trabalho mostrou-se essencial para a criação de ambientes produtivos mais organizados, limpos e seguros, o que repercutiu diretamente na diminuição de movimentações desnecessárias e na prevenção de erros operacionais.

A ferramenta Jidoka, aliada a dispositivos como Poka-Yoke, contribuiu significativamente para a redução de defeitos ao promover maior autonomia e controle de qualidade no próprio processo produtivo, evitando retrabalho e desperdício de materiais. A utilização de Kanban e Just-in-Time, por sua vez, demonstrou impacto positivo na eliminação de estoques excessivos e na adequação da produção à real demanda do mercado.

Contudo, os resultados também revelaram obstáculos relevantes enfrentados pelas organizações na implantação do Lean. A resistência cultural à mudança, especialmente em empresas com estrutura tradicional, dificultou a consolidação das práticas Lean. A falta de envolvimento da alta gestão e a carência de treinamentos contínuos foram citadas como limitações à sustentação dos resultados ao longo do tempo. Outro ponto crítico foi a

dificuldade de adaptação das ferramentas Lean à realidade específica de cada empresa, evidenciando a necessidade de personalização e maturidade na gestão de processos.

Além disso, foi discutido o papel estratégico da integração entre Lean Manufacturing e tecnologias da Indústria 4.0, como IoT, Big Data e Inteligência Artificial. Essas tecnologias, quando alinhadas aos princípios Lean, potencializam a identificação de desperdícios em tempo real, a automação de tarefas repetitivas e a otimização dos recursos produtivos. No entanto, foi enfatizado que a simples digitalização sem alinhamento à filosofia Lean pode levar à "automação do desperdício", se não houver uma base sólida de padronização e melhoria contínua.

Portanto, os resultados confirmam que o sucesso do Lean Manufacturing depende não apenas do domínio técnico das ferramentas, mas também de uma transformação cultural profunda, da liderança comprometida, da educação constante dos colaboradores e da adoção estratégica das tecnologias, sempre com foco na eliminação de desperdícios e na geração de valor ao cliente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo principal investigar as estratégias e os impactos da redução de desperdícios em sistemas de Lean Manufacturing, explorando como a aplicação dos seus princípios e ferramentas contribui para a otimização de processos e o aumento da eficiência organizacional.

Dessa forma, a pesquisa realizada confirma que o Lean Manufacturing é uma abordagem poderosa e estratégica para a eliminação de desperdícios, contribuindo de forma significativa para a melhoria da produtividade, qualidade e competitividade das organizações. Ao analisar os sete desperdícios clássicos e as ferramentas aplicadas na sua mitigação, evidenciou-se que a combinação entre cultura organizacional voltada à melhoria contínua e o uso estruturado de ferramentas como 5S, Kaizen, Kanban e Jidoka gera impactos positivos diretos nos resultados operacionais.

No entanto, o estudo também demonstrou que a eficácia do Lean Manufacturing vai além da aplicação técnica. A verdadeira transformação requer engajamento da liderança, capacitação dos colaboradores e comprometimento com uma nova mentalidade de trabalho. A resistência à mudança e a falta de alinhamento estratégico ainda são barreiras significativas enfrentadas por muitas organizações, o que reforça a necessidade de ações integradas e sustentadas ao longo do tempo.

A análise qualitativa revelou que a melhoria contínua (Kaizen), enraizada na cultura organizacional, é um fator determinante para a sustentabilidade dos ganhos obtidos na redução de desperdícios. As empresas que cultivam um ambiente onde todos os colaboradores são incentivados a identificar e resolver pequenos problemas diariamente demonstram maior resiliência e adaptabilidade. A implementação do 5S e da Padronização do Trabalho também se mostrou fundamental, criando um ambiente organizado e processos estáveis que minimizem a movimentação desnecessária e os erros. No que tange à qualidade, a adoção de conceitos como Jidoka e Poka-Yoke foi diretamente associada à redução significativa de defeitos, evidenciando o compromisso do Lean não apenas com a eficiência, mas também com a qualidade intrínseca do produto ou serviço.

A integração do sistema estudado com tecnologias emergentes, como Inteligência Artificial, IoT e automação inteligente, foi identificada como um caminho promissor para potencializar a eliminação de desperdícios e tornar os processos ainda mais ágeis e eficientes. No entanto, fica claro que a tecnologia, por si só, não substitui os fundamentos do Lean — ela deve ser uma aliada de uma gestão disciplinada, orientada por dados e centrada no cliente.

Contudo, a pesquisa também destacou que a jornada Lean não é isenta de desafios. A resistência à mudança por parte dos colaboradores, a falta de engajamento da alta liderança em algumas fases, e a dificuldade em manter a disciplina das ferramentas a longo prazo foram identificadas como barreiras significativas. Esses achados sublinham a importância de uma liderança comprometida e de um robusto programa de treinamento e capacitação para fomentar a mudança cultural necessária à adesão plena aos princípios Lean, transcendendo a mera aplicação de técnicas. A compreensão dos conceitos de variabilidade e sobrecarga também se mostrou crucial, pois muitas vezes os muda são sintomas dessas irregularidades e sobrecargas no sistema.

Assim, esse estudo reforça que o Lean Manufacturing permanece atual e relevante como filosofia de gestão, e que sua aplicação efetiva pode representar um diferencial competitivo sustentável para as organizações que souberem adaptá-lo à sua realidade e integrá-lo à sua cultura.

Em suma, este estudo reforça a relevância do Lean Manufacturing como uma estratégia poderosa para a redução de desperdícios e a otimização de processos em diversos contextos industriais e de serviços. As contribuições da pesquisa residem na validação empírica dos benefícios do Lean, na identificação dos desperdícios mais críticos e das ferramentas mais eficazes para combatê-los, e na elucidação dos fatores de sucesso e dos desafios enfrentados na prática.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Edições 70, 2011.

CRESWELL, John W. **Research Design:** Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. Sage Publications, 2014.

FLICK, Uwe. **An Introduction to Qualitative Research. Sage Publications**, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Atlas, 2002.

HIRANO, Hiroyuki. **5 Pillars of the Visual Workplace**: The Sourcebook for 5S Implementation. Productivity Press, 1995.

IMAI, Masaaki. **Kaizen:** The Key to Japan's Competitive Success. McGraw-Hill, 1986.

LIKER, Jeffrey K. **The Toyota Way:** 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. McGraw-Hill, 2004.

OHNO, Taiichi. Toyota **Production System:** Beyond Large-Scale Production. Productivity Press, 1988.

ROTHER, Mike; SHOOK, John. **Learning to See:** Value Stream Mapping to Create Value and Eliminate Muda. Lean Enterprise Institute, 2003.

SHINGO, Shigeo. **A Study of the Toyota Production System from an Industrial Engineering Viewpoint.** Productivity Press, 1989.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T. **Lean Thinking:** Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. Simon & Schuster, 1996.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T. **Lean Solutions:** How Companies Can and Can't Create Value and Wealth with Lean Thinking. Free Press, 2003.

YIN, Robert K. **Case Study Research and Applications:** Design and Methods. Sage Publications, 2018.

REESTRUTURAÇÃO DO ESTOQUE DE PAPÉIS COMERCIAIS NA VGRAF IMPRESSOS E EMBALAGENS LTDA

LANZANA, P. B.[1]

DENDENA, J. P.[2]

VENDRUSCOLO, J. G. C.[3]

BROS, B. L.[4]

KUIAWINSKI, D. L.[5]

MAZON, F. S.[6]

Resumo: O presente artigo tem como objetivo apresentar um estudo de reestruturação do estoque de papéis comerciais da empresa VGraf Impressos e Embalagens LTDA, localizada em Erechim/RS. A empresa, atuante no ramo gráfico desde 1991, enfrenta desafios logísticos relacionados ao armazenamento e à localização de insumos com baixa rotatividade. A partir da identificação de gargalos operacionais e da análise do espaço físico disponível, foi proposto um projeto de realocação de materiais de menor uso para o mezanino da fábrica, além da implantação de um sistema piloto de gestão visual baseado na metodologia Kanban. Os resultados alcançados incluem melhorias na organização do estoque, maior eficiência no abastecimento da produção e fortalecimento da cultura de melhoria contínua.

Palavras-chave: Gestão de Estoques; Kanban; Logística Interna; Eficiência Operacional.

INTRODUÇÃO

No cenário atual de crescente competitividade empresarial, a busca por eficiência operacional, redução de desperdícios e otimização de recursos tornou-se um imperativo estratégico para organizações de todos os setores. Em especial nas indústrias gráficas, que lidam com ampla variedade de materiais e ciclos produtivos complexos, a gestão adequada do estoque assume papel central para garantir a agilidade, a qualidade e a sustentabilidade econômica das operações. Nesse contexto, o estoque, longe de ser apenas um espaço de armazenagem, representa um elo crítico na cadeia de valor, exigindo práticas modernas de controle, organização e planejamento.

[1] Pedro Basso Lanzana. Acadêmico do Curso de Administração. URI Erechim.
[2] João Pedro Dendena. Acadêmico do Curso de Administração. URI Erechim.
[3] João Gabriel Copetti Vendruscolo. Acadêmico do Curso de Administração. URI Erechim.
[4] Bernardo Langa Bros. Acadêmico do Curso de Administração. URI Erechim.
[5] Darcí Luiz Kuiawinski. Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas pela UNISINOS. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.
[6] Fernando Sergio Mazon. Mestre em Administração pela PUCPR. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.

A VGraf Impressos e Embalagens LTDA, empresa atuante no ramo gráfico desde 1991, enfrenta desafios típicos de organizações em processo de crescimento: aumento da demanda, diversificação de produtos, limitação de espaço físico e necessidade de maior controle sobre os insumos utilizados. Entre os principais gargalos identificados, destaca-se a disposição inadequada do estoque de papéis comerciais, composto por mais de 160 itens distintos, muitos dos quais apresentam baixa ou nenhuma rotatividade. Esses materiais, armazenados em áreas centrais do processo produtivo, comprometem a agilidade no acesso aos papéis de maior uso, aumentam o tempo ocioso dos operadores e geram desperdícios de tempo, esforço e espaço.

Diante desse cenário, este trabalho tem como objetivo propor a reorganização do estoque de papéis comerciais da VGraf, por meio da realocação estratégica de itens obsoletos e da implantação de um sistema de gestão visual com uso da metodologia Kanban. A proposta visa não apenas solucionar problemas logísticos pontuais, mas também estimular uma mudança cultural na empresa, orientada à melhoria contínua, à autonomia operacional e à racionalização de processos. O estudo foi desenvolvido com base em análise quantitativa de dados internos, observações diretas do ambiente produtivo e entrevistas com colaboradores, buscando uma solução prática, de baixo custo e com alto potencial de replicabilidade em outras áreas da organização

REFERENCIAL TEÓRICO

Gestão de Estoque

A gestão de estoques representa uma função estratégica dentro das organizações, sendo responsável por equilibrar o fornecimento de insumos com a demanda produtiva, garantindo a continuidade das operações, a redução de custos e o atendimento eficiente ao cliente. Segundo Ballou (2001), o estoque é o acúmulo de materiais utilizados para atender a uma demanda futura, e sua correta administração visa minimizar tanto os excessos quanto as faltas, otimizando o capital investido.

Na visão de Slack *et al.* (2010), estoques podem ser classificados conforme sua finalidade: estoques de ciclo, de segurança, de antecipação ou em trânsito. Cada tipo atende a uma necessidade específica da operação e exige métodos adequados de controle. Um estoque mal dimensionado ou mal posicionado pode comprometer significativamente a eficiência produtiva, aumentar os custos logísticos e gerar perdas materiais.

Para Corrêa, Gianesi e Caon (2001), um dos maiores desafios da gestão de estoques é lidar com a variabilidade da demanda, a incerteza no tempo de reposição e a diversidade de

itens armazenados. Nesse contexto, é essencial adotar sistemas de controle e planejamento que permitam respostas ágeis e eficazes. Entre as principais técnicas utilizadas destacam-se o ponto de pedido, o lote econômico de compra (LEC), a curva ABC e os métodos just-in-time (JIT), que buscam racionalizar os níveis de armazenagem e integrar o estoque à estratégia operacional da empresa.

Kanban e Gestão Visual

O sistema Kanban é uma ferramenta originada no Sistema Toyota de Produção (STP), desenvolvido por Taiichi Ohno na década de 1950, com o objetivo de eliminar desperdícios e criar um fluxo de produção mais eficiente. A palavra Kanban, de origem japonesa, significa “cartão” ou “sinal visual”, e representa um método de controle de estoque e produção baseado na reposição sob demanda, promovendo o alinhamento entre os diferentes estágios do processo produtivo (OHNO, 1997).

Segundo Shingo (1996), o Kanban é um instrumento de controle puxado, no qual a produção de um item só é iniciada quando há uma necessidade real, sinalizada por um cartão ou outro dispositivo visual. Isso difere dos sistemas tradicionais de produção empurrada, nos quais se produz com base em previsões, frequentemente gerando excesso de estoques e retrabalho. O Kanban contribui para a redução dos estoques intermediários, melhora o fluxo de materiais e aumenta a visibilidade do processo, possibilitando reações rápidas a variações na demanda.

A gestão visual, conceito complementar ao Kanban, refere-se ao uso de sinais, etiquetas, quadros, cores e outros recursos visuais que tornam o ambiente de trabalho mais transparente e compreensível para todos os colaboradores. Para Rother e Shook (2003), a gestão visual permite que qualquer pessoa, mesmo sem conhecimento prévio do processo, possa entender rapidamente o que está ocorrendo, o que deveria estar ocorrendo e identificar anomalias. É uma ferramenta essencial para a autonomia das equipes, contribuindo para a padronização, agilidade e autocontrole no ambiente produtivo.

Quando aplicadas de forma integrada, as práticas de Kanban e gestão visual oferecem benefícios significativos à organização, como a melhoria no controle de estoques, a redução de perdas por falta ou excesso de materiais, a eliminação de deslocamentos desnecessários e a facilitação da tomada de decisões. Tais ferramentas também fortalecem a cultura da melhoria contínua e da responsabilidade compartilhada, pilares fundamentais da filosofia Lean Manufacturing.

Fluxo de produção

O fluxo de produção pode ser compreendido como a sequência lógica e ordenada de etapas pelas quais os materiais passam desde a sua entrada no processo até a entrega final do produto ao cliente. Ele representa o encadeamento das operações, movimentações e transformações que agregam valor ao produto, sendo essencial para garantir eficiência, padronização e previsibilidade na linha de produção (SLACK *et al.*, 2010).

Segundo Corrêa e Gianesi (1993), o fluxo produtivo influencia diretamente a produtividade e o desempenho operacional de uma organização. Um fluxo bem estruturado reduz o tempo de ciclo, minimiza os gargalos, evita retrabalhos e facilita o balanceamento da produção. Por outro lado, falhas no fluxo, como a disposição inadequada dos materiais, excesso de movimentações e ausência de padronização, resultam em desperdícios, atrasos e aumento dos custos operacionais.

Redução de Perdas e Ineficiências de Tempo

A aplicação de práticas como o mapeamento do fluxo de valor, gestão visual, 5S e Kanban contribui para identificar pontos críticos e estabelecer melhorias que aumentem a fluidez das atividades. Rother e Shook (2003) destacam que o mapeamento e a padronização dos processos são essenciais para reduzir variações, aumentar a previsibilidade e acelerar o tempo de resposta da produção.

Além disso, a ergonomia e a organização do espaço físico têm papel fundamental na redução de perdas. Postos de trabalho mal estruturados, materiais mal localizados ou prateleiras inadequadas geram esforço físico excessivo, riscos ocupacionais e baixa eficiência operacional. Uma abordagem enxuta, voltada à melhoria contínua, deve considerar esses fatores como parte de uma estratégia ampla de racionalização do tempo e maximização do valor entregue.

METODOLOGIA

O estudo adota uma abordagem quantitativa, baseada na análise de planilhas de controle de estoque da VGraf, com foco na rotatividade dos papéis comerciais e identificação de materiais a serem reorganizados ou descontinuados. A pesquisa é aplicada, com o objetivo de melhorar a eficiência operacional da empresa. Possui caráter descritivo e exploratório, ao diagnosticar o estoque atual e investigar alternativas de organização, como gestão visual e otimização do espaço. Foram utilizados o estudo de caso e a pesquisa de campo, por meio de

visitas à empresa, análise de documentos internos e entrevista com a gerente de produção, o que possibilitou uma visão aprofundada da situação do estoque.

Além disso, a população da pesquisa corresponde a todos os papéis comerciais da empresa, com foco na amostra composta por papéis autocopiativos, coloridos, cartolinas, texturizados e adesivos, analisados por sua relevância e frequência de uso. Os dados foram coletados de forma integrada, unindo informações quantitativas e qualitativas. A análise permitiu identificar padrões de uso e sugerir a reorganização dos materiais com base em sua rotatividade, implementando gestão visual para itens com maior giro.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE

O trabalho teve início com uma visita técnica à empresa VGraf, com o objetivo de compreender o funcionamento da área de estoque, o fluxo de produção e a rotina dos colaboradores envolvidos. Durante essa observação, identificou-se que papéis com baixa frequência de uso estavam alocados em áreas estratégicas, como nas proximidades da guilhotina de refile inicial, o que comprometia a fluidez das operações e a eficiência no abastecimento dos materiais mais utilizados.

Figura 1 - Estoque de papel comercial



Fonte: os Autores (2025).

Através de conversas com a gerente de produção, foram identificados os principais problemas da organização atual do estoque, incluindo o excesso de movimentações, o difícil acesso a materiais de alta demanda e a presença de itens obsoletos. Com base nessas informações, mediu-se o espaço disponível no mezanino acima da guilhotina, local proposto para a instalação de uma nova prateleira que abrigaria os papéis de menor rotatividade. Também foram avaliadas as dimensões da prateleira principal do pavilhão 1, para estudar a viabilidade da realocação dos materiais e planejar a construção da nova estrutura.

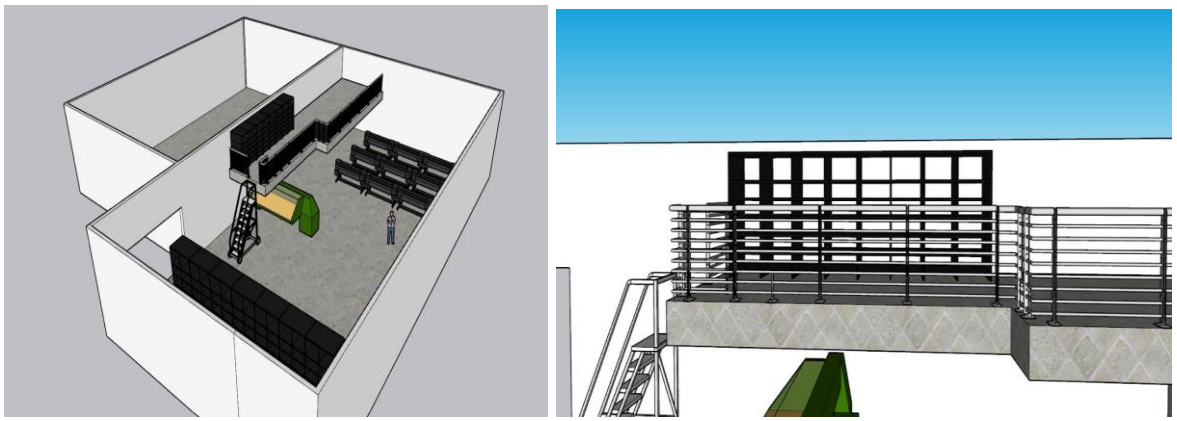
Figura 2 - Estoque de papel imune



Fonte: os Autores (2025).

A proposta resultante prevê a realocação dos papéis menos utilizados para o mezanino, a eliminação dos materiais obsoletos e a reorganização da área central do estoque para acomodar os papéis de maior giro. Como parte do projeto, será implantado um sistema piloto de Kanban para controle visual dos itens com maior frequência de uso, visando maior agilidade na reposição e alinhamento com práticas de melhoria contínua. Para orientar essa reorganização, foi realizado um mapeamento do estoque atual, registrando a posição de cada tipo de papel, o que permitiu simular a nova disposição dos materiais de acordo com sua relevância no processo produtivo.

Figura 3 – Proposta de alocação



Fonte: os Autores (2025).

A seleção dos materiais a serem movidos considerou o consumo médio dos últimos doze meses, priorizando a retirada daqueles com uso inferior a 50 folhas mensais, bem como de materiais substituíveis por alternativas já utilizadas na empresa. Para esses casos, a estratégia definida foi consumir os estoques existentes até o fim, sem alocá-los na nova estrutura. A análise também permitiu estabelecer os níveis de estoque mínimo, de segurança e máximo para cada papel, com base nos quais será implementada a régua de Kanban. Essa régua indicará visualmente os níveis de abastecimento: vermelho para “abaixo do mínimo”; amarelo para “entre o mínimo e o ponto de segurança”; e verde para “acima do nível de segurança”. Será confeccionada em papel e revestida com acrílico, garantindo maior durabilidade.

Com a execução desse projeto, espera-se uma melhoria significativa na organização do estoque, com a liberação de espaço estratégico para os materiais de maior rotatividade. A nova disposição deve reduzir o tempo ocioso do operador da guilhotina, agilizando o abastecimento da produção. A retirada de materiais obsoletos contribuirá para a racionalização do espaço e facilitará a gestão dos itens armazenados. A implantação do sistema Kanban promoverá maior controle visual e eficiência na reposição de papéis, além de simplificar o acompanhamento do estoque por parte dos colaboradores.

Essas mudanças também devem gerar impactos positivos no fluxo de produção, com a redução de movimentações desnecessárias e a otimização da dinâmica interna do setor. A introdução de práticas de gestão mais modernas reforça a cultura organizacional voltada à eficiência e à melhoria contínua. Embora inicialmente concentradas no estoque de papéis comerciais, as soluções propostas têm potencial para se expandir a outras áreas da empresa, tornando-se modelo para futuras melhorias nos processos logísticos e produtivos da VGraf.

CONCLUSÕES

Conclui-se que a reorganização do estoque de papéis comerciais da empresa VGraf proporcionou melhorias significativas na eficiência operacional, no aproveitamento do espaço físico e na gestão dos materiais armazenados. A identificação dos gargalos, a análise da rotatividade dos papéis e a utilização de ferramentas simples como o sistema Kanban demonstraram que mudanças pontuais, porém, se planejadas, são capazes de gerar impactos relevantes nos processos produtivos, contribuindo para a redução de perdas, o aumento da produtividade e o controle mais eficiente dos recursos disponíveis.

REFERÊNCIAS

BALLOU, R. H. **Logística Empresarial:** Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física. São Paulo: Atlas, 2001.

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N. **Just in Time, MRP II e OPT:** um enfoque estratégico. São Paulo: Atlas, 1993.

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N.; CAON, M. **Planejamento, Programação e Controle da Produção:** MRP II/ERP – conceitos, uso e implantação. São Paulo: Atlas, 2001.

OHNO, T. **O Sistema Toyota de Produção:** Além da Produção em Larga Escala. Porto Alegre: Bookman, 1997.

ROTHER, M.; SHOOK, J. **Aprendendo a Enxergar:** mapeando o fluxo de valor para agregar valor e eliminar o desperdício. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2003.

SHINGO, S. **O Sistema Toyota de Produção:** Do Ponto de Vista da Engenharia de Produção. Porto Alegre: Bookman, 1996.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RELEVÂNCIA DO MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

CORAZZA, B. D. C.[1]

LIMA, G. R.[2]

TORRES, L. E.[3]

LOURENÇO, T. P.[4]

DE SOUZA, J. L.[5]

SARTORI JUNIOR, Z.[6]

Resumo: O presente artigo analisa a relevância do mapeamento de competências como instrumento fundamental para o desenvolvimento de pessoas e organizações. Fundamentado no modelo CHA — Conhecimentos, Habilidades e Atitudes —, o estudo busca compreender de que forma essa abordagem contribui para identificar lacunas de desempenho, orientar planos de capacitação, promover o desenvolvimento de talentos e fortalecer o alinhamento estratégico entre indivíduos e instituições. A pesquisa, de caráter bibliográfico e exploratório, apresenta conceitos, aplicações, vantagens e desafios do modelo de gestão por competências, ressaltando sua importância em processos de recrutamento, seleção, treinamentos, avaliação de desempenho e na criação de vantagens competitivas sustentáveis. Além disso, discute-se a influência do mapeamento de competências na construção de ambientes organizacionais mais colaborativos e eficazes, considerando o atual cenário corporativo, caracterizado por constantes mudanças, competitividade acirrada e necessidade de inovação. Assim, evidencia-se que a adoção do modelo CHA não apenas potencializa o crescimento individual dos colaboradores, mas também se consolida como estratégia essencial para a evolução organizacional e para o fortalecimento do capital humano nas empresas contemporâneas.

Palavras-chave: Conhecimento. Habilidade. Atitude. Competências. Gestão de pessoas. Organização.

INTRODUÇÃO

Este artigo aborda a ferramenta CHAs - sigla para Conhecimentos, Habilidades e Atitudes - como um modelo essencial para o desenvolvimento de competências profissionais. Os CHAs, considerados em conjunto, permitem uma compreensão ampla do perfil do

[1]Bruno Dalla Costa Corazza. Acadêmico do Curso de Administração. URI Erechim.
[2]Graciene Rodrigues de Lima. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[3]Luciana Espanhol Torres. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[4]Tais Pereira Lourenço. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[5] Júnior Luiz de Souza. Mestre em Agronegócios pela UFRGS. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.
[6] Zílio Sartori Junior. Doutor em Administração pela UNOESC. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.

trabalhador ideal, integrando o saber teórico (conhecimentos), a capacidade de aplicação prática (habilidades) e a postura comportamental (atitudes) necessária ao bom desempenho no ambiente de trabalho. A análise demonstra que essa abordagem contribui significativamente para processos de recrutamento, desenvolvimento de talentos, treinamentos e gestão por competências nas organizações. Nas empresas, a avaliação de desempenho baseada nos CHAs geralmente é conduzida pelos gestores e pode ocorrer de forma conjunta com os colaboradores, especialmente em contextos de administração por objetivos, permitindo uma análise mais completa dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o alcance das metas organizacionais. Com isso, o presente trabalho justifica-se em identificar a importância do mapeamento de competências e também analisar as vantagens e desvantagens para as organizações, levando em consideração o mercado competitivo que encontramos atualmente.

Nesse sentido, busca-se compreender como o mapa de competências (CHA) pode contribuir para o desenvolvimento profissional e organizacional, considerando as etapas básicas que o modelo de gestão por competências possui, investigando como o mapa de competências pode ser aplicado, identificando os benefícios e malefícios do seu uso e avaliando o impacto dentro de uma organização.

Em um cenário organizacional cada vez mais dinâmico, competitivo e estimulado por resultados, torna-se indispensável que as empresas desenvolvam modelos eficazes para alinhar competências de seus colaboradores aos objetivos da empresa. Nesse contexto, baseado no modelo CHA — conhecimento, habilidade e atitude — emerge uma ferramenta essencial para a gestão estratégica de pessoas.

REFERENCIAL TEÓRICO

O conhecimento é a transformação das informações recebidas ao longo da vida acadêmica, profissional e pessoal dos indivíduos, os conduzindo às práticas e normas organizacionais estipuladas pela visão da empresa, a fim da tomada de decisão e no desenvolvimento de estratégias que criem condições positivas e vantagem competitiva no mercado. A habilidade é o saber fazer. É a transformação do conhecimento na capacidade da produção de resultados e de resolver situações e conflitos. A atitude, por sua vez, é o fazer acontecer, levando a ação para a realização de um ato, influenciado pelo comportamento do profissional (CHIAVENATO, 2008).

A competitividade demanda um compromisso cada vez maior com a qualidade na gestão de pessoas, para isso é preciso investir no desenvolvimento do conhecimento,

habilidade e atitude dos colaboradores. Com as modificações sofridas no cenário mundial desde o final da revolução industrial, fez com as empresas buscassem competir de igual para igual no mercado, sendo que essas mudanças trouxeram para as organizações a necessidade de se ter novas visões de mercado, passando a buscar novas formas de administrar, controlar e planejar (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

De acordo com Leme (2005), o modelo de gestão por competências possui quatro etapas básicas, a primeira etapa de mapeamento das competências organizacionais, a segunda de identificação das competências de que uma função precisa, a terceira de identificação das competências que o colaborador possui e por fim, a quarta etapa que remete ao cruzamento das informações apuradas, identificando o gap de treinamento e desenvolvimento necessário para o funcionário.

O CHA possui uma relação diretamente ligada à gestão por competência, pois o indivíduo que consegue desenvolver o conhecimento, habilidades e atitudes, ele também pode desempenhar a gestão por competência, que também é um termo bem atual no cenário organizacional e que se for desenvolvido pelas empresas possibilita um grande leque de resultados positivos (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

Dentre os vários métodos de avaliação da performance dos colaboradores, a avaliação de desempenho destaca-se como uma ferramenta amplamente utilizada. Ela permite às organizações analisar o nível de qualificação técnica e comportamental dos funcionários.

A avaliação de desempenho não é um fim em si mesma, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização. Para alcançar esse objetivo básico, ou seja, melhorar os resultados dos recursos humanos na organização, a avaliação de desempenho procura uma variedade de objetivos intermediários (CHIAVENATO, 2008).

A avaliação de desempenho proporciona uma maior atenção por parte dos dirigentes, propiciando um melhor clima de trabalho, bem como tomadas de decisão mais coerentes. Serve para gerir o potencial dos colaboradores, bem como estimular a atenção dos dirigentes, chefias e colaboradores, contribuindo para uma maior comunicação, visto que as chefias têm mais interação sobre o trabalho da sua equipa (PERRETI, 2001).

A noção de competência no trabalho se insere entre as concepções propostas para orientar o processo de aprendizagem nas organizações, à medida que se propõe a alinhar o aprimoramento profissional dos empregados à estratégia e aos objetivos organizacionais (CARBONE, 2005; GONCZI, 1999; LE BOTERF, 1999).

A competência é entendida, então, não só como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) necessários para exercer certa atividade, mas ainda como o desempenho da pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes (CARBONE, 2005). Competência profissional é "a capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação valores, conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o desempenho eficiente e eficaz das atividades requeridas pela natureza do trabalho" (CORDÃO, 2003).

Sob essa ótica, competências podem ser entendidas como combinações sinérgicas de CHAs, expressas pelo desempenho profissional em um contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e a organizações (FREITAS; BRANDÃO, 2005). Esse desempenho, por sua vez, é expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta no trabalho e pelos efeitos desses comportamentos, em termos de realizações ou resultados (GILBERT, 1978).

Gilbert (1978), autor da área de Psicologia Organizacional, por exemplo, destaca que a competência é expressa em razão do desempenho ou comportamento da pessoa no trabalho, enquanto Durand (2000), da área de Administração, dá ênfase aos elementos que constituem a competência, ou seja, aos conhecimentos, às habilidades e às atitudes da pessoa. Servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Boyatzis (1982) e McClelland (1973) entendem a competência como um conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa, que permitem a ela realizar determinado trabalho ou lidar com uma dada situação. Le Boterf (1999), para quem em cada equipe de trabalho manifesta-se uma competência coletiva, que emerge das relações sociais que se estabelecem no grupo e da sinergia entre as competências individuais de seus membros. Hamel (1990), por sua vez, elevam o conceito ao nível organizacional, referindo-se à competência como um atributo da organização.

Autores como Lotta (2002), Carton e Hofen (2006) e Yusoff, Ali e Khan (2014) defendem que uma avaliação bem implantada pode influenciar comportamentos e alinhá-los aos objetivos da organização, favorecendo que estes sejam alcançados. A avaliação do desempenho é uma análise sistêmica da performance de cada funcionário em sua determinada função e de capacidade de desenvolvimento. Qualquer processo de avaliação pode referir-se a um julgamento das competências de um certo indivíduo (CHIAVENATO, 2010).

METODOLOGIA

Quanto aos fins: trata-se de uma pesquisa exploratória, pois busca proporcionar maior familiaridade com o tema da gestão por competências, especialmente com foco no modelo CHAs, permitindo a construção de uma base conceitual para compreensão, análise e reflexão sobre sua aplicação prática nas organizações. Esse tipo de pesquisa é adequado quando o objetivo é aprofundar o entendimento sobre um fenômeno ainda pouco estruturado ou que envolve muitas interpretações, como é o caso do mapeamento de competências.

Gil (2000), aponta que a pesquisa exploratória pretende observar e compreender os mais variados aspectos relativos ao fenômeno estudado pelo pesquisador, proporcionando maior familiaridade com o problema. Para tanto, envolve levantamentos bibliográficos, além da análise de exemplos, assumindo, em geral, a forma de pesquisas bibliográficas e estudos de caso. Este artigo constituiu-se de uma pesquisa exploratória, pois buscou compreender o tema tratado através de levantamentos e pesquisas bibliográficas.

Quanto aos meios: caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, pois foi desenvolvida a partir da análise de fontes secundárias, como livros, artigos científicos, revistas especializadas e materiais disponíveis em bases digitais confiáveis. A coleta de dados ocorreu por meio de revisão da literatura, priorizando autores e estudos relevantes na área de gestão de pessoas, recursos humanos e desenvolvimento organizacional (GIL, 2000).

CONCLUSÕES

Os resultados obtidos neste estudo mostram a relevância da aplicação do modelo CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude) como base conceitual para a avaliação de desempenho nas organizações. A análise demonstrou que, quando os instrumentos avaliativos são alinhados aos três pilares do CHA, há uma maior clareza na identificação de lacunas de desenvolvimento individual e coletivo, bem como uma melhoria na assertividade dos planos de capacitação.

Contudo, alguns desafios foram identificados na operacionalização do modelo CHA. A subjetividade na avaliação das atitudes, por exemplo, ainda representa uma barreira, especialmente quando não há critérios claros e treinamentos específicos para os avaliadores.

Apesar dessas limitações, os resultados sugerem que a utilização do CHA como referencial para avaliação de desempenho não apenas fortalece a gestão por competências, como também contribui para o alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais. Para pesquisas futuras, recomenda-se a ampliação da amostra para diferentes setores e portes

de empresas, bem como o desenvolvimento de indicadores mais padronizados e bem construídos para avaliação.

Diante dos estudos realizados, conclui-se que a aplicação dos CHAs (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) como ferramenta de gestão por competências representa um recurso estratégico essencial para o desenvolvimento tanto profissional quanto organizacional. Ao compreender as etapas do modelo de gestão por competências, investigar a aplicabilidade do mapa de competências e analisar seus benefícios e limitações, percebe-se que essa abordagem contribui para alinhar o desempenho dos colaboradores às necessidades da organização, promovendo maior eficiência e competitividade no mercado atual.

O mapeamento de competências permite identificar lacunas no desempenho, planejar treinamentos mais eficiente e direcionar os esforços da equipe de forma alinhada aos objetivos da empresa. Ainda que existam desafios e possíveis malefícios, como a resistência à mudança ou a complexidade na implementação, os ganhos em termos de clareza, foco e desenvolvimento contínuo superam esses obstáculos quando o processo é bem conduzido por, na maioria das vezes, gestores.

Assim, reforça-se a importância de adotar o modelo CHA como base para estratégias de gestão de pessoas, contribuindo não apenas para o crescimento individual dos colaboradores, mas também para o fortalecimento organizacional em um ambiente corporativo cada vez mais dinâmico e exigente.

REFERÊNCIAS

BOYATZIS, Richard E. **O gerente competente:** um modelo para o desempenho eficaz. Nova York: John Wiley & Sons, 1982.

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CARTON, Robert B.; HOFEN, Charles W. **Medição do desempenho organizacional:** métricas para pesquisa em empreendedorismo e gestão estratégica. Cheltenham: Edward Elgar, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional:** a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CORDÃO, Francisco Aparecido. **Educação profissional: as competências profissionais no mundo do trabalho.** São Paulo: SENAC, 2003.

DURAND, Thomas. **A alquimia da competência.** Revue Française de Gestion, v. 26, n. 127, p. 84-102, 2000.

FREITAS, Isa Aparecida de; BRANDÃO, Hugo Pena. **Gestão por competências:** métodos e técnicas para mapeamento de competências. Revista de Administração Contemporânea, v. 9, n. 1, p. 69-90, 2005.

GILBERT, Thomas F. **Competência humana:** engenharia do desempenho eficaz. Nova York: McGraw-Hill, 1978.

GONCZI, Andrew. **Aprendizagem baseada em competências.** Adelaide: National Centre for Vocational Education Research, 1999.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **A competência essencial da corporação.** Harvard Business Review, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz. **Administração:** princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2008.

LE BOTERF, Guy. **Construir as competências individuais e coletivas.** 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LEME, Rogério. **Gestão por competências:** ferramentas para aumentar o desempenho e a competitividade da empresa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LOTTA, Gabriela. **Implementação de políticas públicas:** teoria e prática. São Paulo: PUC-SP, 2002.

McCLELLAND, David. **Testando a competência em vez da inteligência.** American Psychologist, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.

PERRETTI, Alfredo. **Avaliação de desempenho:** práticas e tendências. São Paulo: Atlas, 2001.

YUSOFF, Rashidah M.; ALI, Amnah; KHAN, Faridah. **Avaliando a eficácia do treinamento no desenvolvimento de recursos humanos.** International Journal of Business and Social Science, v. 5, n. 10, p. 245-256, 2014.

URI

ERECHIM