

**CENTRO PAULA SOUZA**  
**ETEC PROFESSOR ALFREDO DE BARROS SANTOS**  
**Ensino Técnico Integrado ao Médio de Administração**

**Amanda Campos Nogueira Escobar**  
**Emily Sabino Rogerio**  
**Isabelle De Paula Fernandes**  
**Maria Augusta Gonçalves Do Amaral**  
**Maria Eduarda Toledo Das Chagas**  
**Yasmin Ferreira Gockel**

**APLICAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE NA EMPRESA PROPEL**  
**ATACADÃO**

**GUARATINGUETÁ-SP**  
**2023**

**Amanda Campos Nogueira Escobar**

**Emily Sabino Rogerio**

**Isabelle De Paula Fernandes**

**Maria Augusta Gonçalves Do Amaral**

**Maria Eduarda Toledo Das Chagas**

**Yasmin Ferreira Gockel**

## **APLICAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE NA EMPRESA PROPEL ATACADÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Administração da Etec Professor Alfredo de Barros Santos, orientado pelas professoras Fabrícia Maria Alberti de Almeida e Márcia Regina dos Santos, como requisito parcial para obtenção do título de técnico em Administração.

**GUARATINGUETÁ-SP**

**2023**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos primeiramente a Deus, por nos dar força e permitir que pudéssemos enfrentar todos os obstáculos ao longo deste trabalho. Aos nossos familiares, por todo apoio, incentivo e compreensão. E, por fim, temos o prazer de agradecer as orientadoras Fabrícia Maria Alberti de Almeida e Márcia Regina dos Santos pelo auxílio no decorrer do desenvolvimento do trabalho durante o ano todo.

## Resumo

O presente Trabalho de Conclusão de Curso inicia-se apresentando variáveis do conhecimento administrativo, destacando sua importância, suas vantagens e seus benefícios no cenário empresarial, com a intenção de fornecer a conceituação como uma base para conhecimento das áreas da Administração, para um melhor entendimento e compreensão ao decorrer da construção e desenvolvimento do trabalho. No primeiro capítulo é apresentada a história da Administração, abrangendo seu processo de evolução no Brasil, seus conceitos, teorias e, por fim, são apresentadas suas áreas. Posteriormente, o segundo capítulo engloba a descrição da empresa Propel Atacadão, que está localizada no município de Guaratinguetá, São Paulo, e os problemas encontrados na mesma. Pontua-se como maior dificuldade o não interesse em uma Gestão da Qualidade, que acaba por acarretar a ineficiência operacional, má gestão de compras, ocorrência de retrabalho, clima organizacional desfavorável, dificuldade no processo de desenvolvimento e má visibilidade no mercado competitivo, com grande consequência negativa na saúde financeira. O capítulo três apresenta as propostas de solução estudadas para a resolução das problemáticas identificadas, a fim de auxiliar o processo de desenvolvimento da empresa a médio e longo prazo, uma vez que a empresa possui um grande potencial de crescimento devido a sua localização e variedade de produtos. Nesse contexto, as principais alternativas de solução referem-se à aplicação da análise de SWOT, execução de planilhas, implementação de softwares e a realização da metodologia 5S. Entende-se, portanto, que este trabalho pode significar possibilidade de melhorias que, por sua vez, levem a uma melhor visibilidade no município e região.

Palavras-chave: **Administração. Qualidade. Organização.**

## **Abstract**

The present Final Paper begins by presenting variables of administrative knowledge, highlighting their importance, its advantages and benefits to the business scenario, intending to provide conceptualization as a foundation for understanding the areas of Administration, for a better understanding and comprehension during the construction and development of the paper. In the first chapter, presents the history of Administration, encompassing its evolution process in Brazil, its concepts, theories and, finally, its areas are discussed. Subsequently, the second chapter encompasses the description of the Propel Atacadão company, which is located in the municipality of Guaratinguetá, São Paulo, and the problems encountered in it. The greatest difficulty is the lack of interest in Quality Management, which ends up leading to operational inefficiency, poor purchasing management, occurrences of rework, unfavorable organizational climate, difficulty in the development process and poor visibility in the competitive market, with major negative consequences on financial health. Chapter three presents the proposed solutions studied to solve the identified problems, in order to assist the company's development process in the medium and long term, as the company has great growth potential due to its location and product variety. In this context, the main alternatives of solution refer to the application of SWOT analysis, spreadsheets execution, software implementation, and the implementation of the 5S methodology. It is understood, therefore, that this work may mean the possibility of improvements that, in turn, lead to better visibility in the municipality and region.

**Keywords: Administration. Quality. Organization.**

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>1 ADMINISTRAÇÃO.....</b>	<b>9</b>
1.1 História da Administração.....	9
1.2 História da Administração no Brasil.....	12
1.3 Conceitos da Administração.....	17
1.4 Teorias da Administração.....	21
1.4.1 Administração Científica.....	21
1.4.2 Teoria Clássica.....	22
1.4.3 Teoria das Relações Humanas.....	23
1.4.4. Teoria da Burocracia.....	24
1.4.5 Teoria Estruturalista.....	25
1.4.6 Teoria Neoclássica.....	25
1.4.7 Teoria Comportamental.....	26
1.4.8 Teoria do Desenvolvimento Organizacional.....	27
1.5 Áreas da Administração.....	28
1.5.1 Administração de Materiais.....	28
1.5.2 Gestão de Compras.....	29
1.5.3 Gestão de Estoque.....	31
1.5.4 Gestão Financeira.....	32
1.5.5 Gestão de Pessoas.....	33
1.5.6 Logística.....	34
1.5.7 Gestão da Qualidade.....	35
<b>2 SITUAÇÃO PROBLEMA.....</b>	<b>38</b>
2.1 Descrição do Município.....	38
2.2 Descrição da Empresa.....	38
2.3 Descrição dos Problemas.....	39
<b>3 PROPOSTAS DE SOLUÇÃO.....</b>	<b>51</b>
3.1 Resultados Esperados.....	63
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>67</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>69</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>73</b>
Apêndice A.....	73

<b>Apêndice B.....</b>	<b>73</b>
<b>Apêndice C.....</b>	<b>74</b>
<b>Apêndice D.....</b>	<b>74</b>
<b>Apêndice E.....</b>	<b>75</b>

## INTRODUÇÃO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso teve início em fevereiro de 2023, a partir da elaboração de uma pesquisa de campo executada no município de Guaratinguetá, São Paulo, realizada por intermédio de entrevistas para analisar problemáticas gerenciais das empresas e encontrar dificuldades que pudessem ser solucionadas promovendo melhorias em sua gestão. Foram analisadas cerca de dezesseis empresas e, entre elas, foi selecionada como objeto de estudo a empresa Propel Atacadão. A partir desta primeira pesquisa, o Trabalho de Conclusão de Curso teve, propriamente, seu começo.

Serão abordadas teorias e práticas administrativas aos dados e informações que serão recolhidos na organização, como seus hábitos de funcionamento, atividades exercidas, adversidades encontradas, bem como seus atributos e critérios de diferenciação mercadológicos.

No primeiro capítulo será apresentado o surgimento da Administração, descrevendo todo seu percurso através do tempo e das mudanças sociais e econômicas, desde os primórdios até os dias atuais. Em seguida, serão retratados os conceitos e as teorias da Administração em ordem cronológica, como a Teoria Científica, Clássica, das Relações Humanas, Burocracia, Estruturalista, entre outras. E, por fim, irão ser abordadas sete áreas administrativas e suas funções, expondo a importância de cada área para a solução dos problemas administrativos.

No segundo capítulo, denominado Situação Problema, irão ser retratadas as características do município de Guaratinguetá, a descrição da empresa e a descrição dos problemas. Quanto a descrição do município, será apresentada sua história, sua importância política e econômica entre outros. Após isso, será apresentada a empresa Propel Atacadão, que é um estabelecimento especializado no ramo de embalagens, já há bastante tempo em atividade e que, apesar das dificuldades, ainda hoje é procurada por clientes e consumidores. Como principal dificuldade a ser trabalhada, ainda no segundo capítulo, a Gestão da Qualidade pode representar prejuízos se não for devidamente reconhecida sua importância no negócio.

O terceiro capítulo apresentará propostas de solução favoráveis aos problemas retratados no capítulo anterior, visando melhor desenvolvimento na organização.



Dessa maneira, os principais modelos de intervenção que serão propostos à cada dificuldade serão: a Análise de SWOT, cuja finalidade é a melhoria na identificação do ambiente interno e externo da empresa; a utilização de softwares e planilhas para precaver possíveis desperdícios e para o melhor controle do estoque; e por fim, a aplicação da metodologia 5s, que tem o propósito de auxiliar na melhoria do clima organizacional e no aperfeiçoamento do layout.

Ao final do trabalho serão apresentadas as conclusões finais deste estudo, onde será destacada a relevância do conhecimento dos conceitos administrativos e da Gestão da Qualidade. Assim, destacando a viabilidade do trabalho e mostrando os benefícios que a aplicabilidade das ferramentas e sistemas da Gestão da Qualidade trarão para a empresa Propel Atacadão.

Os principais autores contribuintes para as consultas e menções dessa dissertação são: Taylor e Henri Fayol (1990); Chiavenato (2003, 2014); Martins (2009) e Maximiano (2012).

# 1 ADMINISTRAÇÃO

## 1.1 História da Administração

Os primórdios da Administração e toda sua história contribuíram de maneira vultosa com o que representa hoje não só para as empresas, mas também para a sociedade como um todo. Sua evolução ocorreu tendo em vista a necessidade de atender as demandas de cada época. A Administração tem sido utilizada desde 4.000 a.C., surgindo quando os egípcios e as civilizações antigas se viram, a princípio, na necessidade de planejar, organizar e controlar e, posteriormente, notaram a significativa relevância de obterem sistemas e padrões de organização. Com a influência de grandes pensadores e filósofos como Sócrates, Platão e Aristóteles, a Administração teve diversas perspectivas contribuintes para a sua evolução desde a antiguidade até o momento atual.

Com a contribuição dos filósofos na formação da Administração, se destaca o advento para a discussão e apresentação das técnicas administrativas, sendo Sócrates o primeiro filósofo e pensador a expor seu ponto de vista.

Administração recebeu influência da Filosofia desde os tempos da Antiguidade. Sócrates, filósofo grego (470 a.C. – 399 a.C.), em sua discussão com Nicomaquides, expõe seu ponto de vista sobre a Administração como uma habilidade pessoal separada do conhecimento técnico e da experiência. (CHIAVENATO, 2003, p. 30).

Diante do conceito de Sócrates (470 a.C. – 399 a.C.), a Administração é citada como uma habilidade pessoal, sem interferência de conhecimento ou experiência. Por seqüência, o conceito de Platão (429 a.C. – 347 a.C.) se torna mais abrangente, no qual o filósofo se refere a prática de administrar de forma democrática, expondo sua perspectiva relacionada a Administração de negócios públicos. Ainda, de modo subsequente, o preceito de Aristóteles (384 a.C. – 322 a.C.), delimitava a Administração pública em três categorias, tirania, oligarquia e anarquia, entre outros grandes filósofos que marcaram toda a história e percurso da Administração. Contudo, todos os filósofos apresentam um desígnio em comum, manifestaram e percorreram suas abstrações e ideias relacionadas ao conceito de administrar.

Ao decorrer dos séculos houve um processo de deslocamento dos princípios da organização pública, que estavam a se transferir das instituições dos Estados para as instituições da Igreja Católica. Esse processo ocorreu paulatinamente devido a unidade de propósitos e objetivos que dificilmente eram encontrados na ação política que se formava no Estado. Com isso, a Igreja Católica elaborou sua

organização com uma nova hierarquia e autoridade, um estado amplo e uma Administração para assegurar integração. Apesar da organização da Igreja Católica ser considerada simples pelo fato de o comando ser sob uma só cabeça executiva, se tornou referência e outras organizações aderiram as mesmas escrituras utilizadas e todos obtiveram sucesso.

À medida que o Império Romano desaparecia, outra organização de grande porte começava a escrever sua história. A Igreja Católica herdou muitas tradições administrativas dos Romanos, a começar pela administração do território. Com suas dioceses, províncias e vigários, a Igreja copiou não apenas o tipo de organização geográfica, mas também a linguagem que os Romanos usavam para designar os administradores locais. (MAXIMIANO, 2009, p. 28).

Roma fazia a utilização de métodos da Administração no qual a mantiveram em seus doze séculos de existência como República, Monarquia e Império. A mesma apresentou uma Administração impecável, o que levou a Europa a manter o domínio do continente atualmente. Quando houve a decadência de Administração de Roma, parte de suas conquistas foram destruídas e a parte favorável de sua organização foi aproveitada pela Igreja Católica. Sendo a Administração do território algo relevante herdado, a Igreja Católica conservou a ideia da divisão de poderes e, com isso, além de reproduzir a linguagem de denominação de Roma, também criou o mesmo tipo de organização geográfica.

Já o Império Romano também apresentava, em sua esfera militar, estrutura e soluções para o exercício eficiente da Administração de grandes contingentes de pessoas envolvidas em batalhas e guerras. Diante disso, diversos conceitos relacionados às práticas administrativas foram criados e aperfeiçoados, sendo utilizados até os dias atuais, não apenas nas Forças Armadas, mas em todos os tipos de empreendimentos, tendo papel de extrema relevância.

A autoridade das Organizações Militares sob tais práticas evoluiu desde estratégias até a logística e hierarquia. Além disso, a organização do tipo linear também se originou nos exércitos dos tempos, a autoridade linear é uma decorrência do princípio da unidade de comando, ou seja, cada superior tem autoridade única sobre seus subordinados. A aplicação desses princípios transcende o campo de batalha, permeando diversas esferas da sociedade contemporânea. Ao analisar as lições deixadas pelas Organizações Militares, percebe-se que os pilares da disciplina e do planejamento, são fundamentais para uma Administração eficaz.

Os procedimentos organizacionais implementados nas batalhas e guerras no início da formação do conceito de administrar, expressam estratégias de autoridade, responsabilidade e, acima de tudo, disciplina, sendo as mesmas determinadas de forma linear e quantitativa aos recursos disponíveis na época. Com base nos critérios exercidos durante o planejamento de operações, Karl von Clausewitz afirmava que “A disciplina é um requisito básico para a Administração” (CHIAVENATO, 2011, p. 34). Para ele, a organização requer uma estrutura baseada em um cuidadoso planejamento, no qual as decisões devem ser devidamente analisadas e com fundamentos científicos e não apenas intuitivos.

Ao avançar muito em termos de organização e expor práticas, conhecimentos e perspectivas de uma Administração eficiente, as Organizações Militares foram intituladas como um referencial símbolo de descobertas e inovações, sendo fundamental para a evolução de teorias, conceitos e aspectos administrativos.

Por outro lado, manifestando um impacto significativo para a Administração durante o século XX, a Revolução Industrial apresenta o crescimento acelerado e a desorganização das empresas, impondo a substituição da improvisação por mudanças rápidas que geram maior lucratividade e rapidez durante o processo de produção. A Primeira Revolução Industrial ocorrida em 1780, foi um período de intensas inovações tecnológicas para a época, incluindo a máquina a vapor, o tear mecânico e a produção em larga escala dos bens manufaturados. Em 1820, foram inventadas as ferrovias, as quais acarretaram a exploração do território, em razão do exposto, houve o crescimento da urbanização decorrente de um processo industrial que modernizou e promoveu avanços à sociedade.

Durante a passagem da Primeira para a Segunda Revolução Industrial, houve a expansão da indústria pela Europa, o que proporcionou o uso de novas fontes de energia e o surgimento de novos setores da indústria, resultando em um aumento significativo da produção em massa. Ainda nessa época, ocorreu a expansão do comércio, facilitando com que as pessoas se inserissem no mercado de trabalho. Proveniente da acumulação de capitais e da formação de uma nova estrutura econômica, foi permitido realizar novos investimentos a fim de aderir métodos mais acessíveis de produção, tendo como objetivo principal a ampliação dos lucros.

Posteriormente, em 1860, sucedeu a Segunda Revolução Industrial com a transferência da máquina a vapor pela elétrica, o que proporcionou inúmeros

benefícios, como o aumento da capacidade industrial e o desenvolvimento repentino da economia, além das transformações nos diversos meios de transporte, particularmente navios e trens a vapor, seguido da invenção dos automóveis e aviões. Segundo Drucker (2002, p. 18) “A Revolução Industrial mecanizou somente a produção de bens que já existiam anteriormente. Ela elevou incrivelmente a produção e reduziu incrivelmente os custos. Criou consumidores e produtos de consumo.”

Oriundas da Revolução Industrial, originou-se a organização e a empresa moderna, as quais foram resultado à ruptura das estruturas corporativas da Idade Média e ao avanço tecnológico aplicado à produção. Por conta disso dispuseram a substituição do artesão pela mão de obra especializada do operário e a necessidade de administração pública devido ao crescimento das cidades. Com a nova tecnologia dos processos de produção, a Administração e a gestão das empresas passaram a ser a preocupação maior dos proprietários, pois colaborava para a diminuição do tempo de produção e aumento da lucratividade.

## **1.2 História da Administração no Brasil**

O início do desenvolvimento do pensamento administrativo no Brasil provém dos ideais da Administração Pública, que antecedem e viabilizam a construção e a estruturação administrativa do país. Sendo a Administração uma herança direta de sua metrópole, Portugal, de modo subsequente ganhou mais clareza em sua formação um século após o seu decorrer nos estados norte-americanos, quando ocorreu o processo de implantação das grandes empresas e começa o desenvolvimento industrial. Considera-se que a Administração no Brasil, em seus conceitos, práticas e técnicas, recebeu influência de grandes acontecimentos, contribuindo para a sua formação.

A chegada da Coroa Portuguesa no Brasil, em 1808, é considerada um marco para o crescimento econômico do país e para a construção do Estado nacional. A Administração colonial tratava-se de uma confusão de ordenamentos gerais, encargos, atribuições e missões que não obedeciam a divisão de trabalho, simetria e hierarquia. O caos legislativo fazia surgir cargos e funções desnecessárias e desproporcionais ao cenário da época, assim, considera-se que a gestão da época

era uma completa desordem. A partir do momento em que a Coroa Portuguesa assumiu diretamente o controle da Administração, promoveu a centralização de todos os encargos administrativos instituindo a chamada Administração Joanina, a mesma desencadeou o planejamento de mudanças como métodos e processos de trabalho e reformas burocráticas para a consolidação do Estado.

A partir da nova ordem que foi estabelecida, iniciou-se as criações e as inovações institucionais, jurídicas e administrativas, nas quais tiveram um largo impacto na vida econômica, social, política e cultural do Brasil, tanto no plano nacional, quanto na esfera regional. Dessa forma, o governo de D. João VI foi marcado por grandes transformações que remodelaram a estrutura governamental do país. A elevação a condição de corte de um Império transcontinental fez da nova Administração brasileira, que agora era devidamente aparelhada, a expressão do poder de um Estado nacional.

O fato é que a transferência da corte e mais tarde a elevação do Brasil a parte integrante do Reino Unido de Portugal constituíram as bases do Estado nacional, com todo o aparato necessário à afirmação da soberania e ao funcionamento do autogoverno. (COSTA, 2008, p. 836).

Em 7 de setembro de 1822, pouco tempo após o retorno de D. João VI para Portugal, D. Pedro I declarou a Independência do Brasil e, no ano de 1824, outorgou a primeira Constituição Brasileira, a Constituição do Império. Durante esse período, a burocracia estatal foi dividida em duas funções: a primeira consistia em participar da definição das principais diretrizes do país e a segunda era distribuição de empregos públicos para garantia de apoio político e social. Com isso, se observa nesse período a existência de dois mundos burocráticos: um mais vinculado ao mérito, formado por uma elite burocrática com funcionários bem formados; e outro mundo burocrático vinculado à patronagem, com funcionários públicos que recebiam cargos em troca de apoio político. Contudo, os traços patrimonialistas presentes no Brasil também eram comuns em outros países.

Após a declaração da Independência, o Brasil se tornou um típico exemplo de país no qual sua economia dependia de um importante produto primário de exportação, o café, e de alguns secundários como, o açúcar, o algodão e o cacau. Durante quase todo esse período, a economia do Brasil estava aberta ao capital e aos produtos manufaturados estrangeiros, sendo também marcado por práticas liberais que buscavam fazer com que a industrialização e a tecnologia brasileira

evoluíssem, com investimentos nas áreas de infraestrutura financeira, comercial e de transportes.

No período posterior, a Primeira República no Brasil foi marcada pela política dos coronéis, pois, nesta fase o Estado estava voltado exclusivamente para o cidadão. O pacto oligárquico foi um dos períodos mais difíceis da República, no qual ocorreu rápidas transformações como no setor da economia e da agricultura. Nesta época, também ocorreu a eclosão da Crise de 1929, que é caracterizada pela queda da economia norte-americana, e é considerada um dos fatores que circunstanciou o processo de industrialização no Brasil, segundo Costa (2008, p. 842) “a impossibilidade de continuar importando para satisfazer a demanda por produtos industrializados estimulou uma série de iniciativas de produção industrial para substituir bens importados.”

Com isso o Estado passou a exercer um papel fundamental, agora com o intuito de abastecer e suprir as demandas do mercado interno, estimulando a substituição de importações. O Brasil passou a fabricar seus próprios produtos e desenvolveu a necessidade de introduzir métodos e estratégias administrativas na formação das novas fábricas. Do ponto de vista político, havia um quadro favorável à transformação do Estado para atender as novas exigências do seu papel de indutor do desenvolvimento, no qual refletiu diretamente no aumento da economia no país.

Já a década de 1930 tornou-se uma grande referência devido as mudanças ocorridas durante o governo de Getúlio Vargas, a qual a modernidade do processo de industrialização e urbanização se destacaram no período em razão as mudanças que inaugurou e pelos movimentos políticos que protagonizou, como: a Revolução de Outubro de 1930, que ocorreu mediante a crise econômica no setor agroexportador do café e nos embates entre os segmentos sociais; a Revolução Constitucionalista de 1932, na qual ocorreu a perda de alguns mandatos da época; e o Estado Novo (1936), época que alguns políticos foram liberados ao mandato novamente.

A década de 1930 foi palco de mudanças no eixo da produção econômica. Em virtude da transição do modelo econômico agroexportador para o de produção industrial. As mudanças ocorridas na produção econômica em virtude da transição do modelo econômico agroexportador, contribuíram para o desenvolvimento de algumas regiões do país que acompanharam o desenvolvimento industrial urbano.

A modernização capitalista no Brasil e a expansão de novas camadas sociais possibilitaram a ampliação do mercado de trabalho e do mercado do consumidor, dando estrutura as classes sociais do país. Com o desenvolvimento da produtividade, a educação escolar passou a ser considerada um instrumento essencial. Diante disso, as aspirações republicanas contribuíram para o avanço da mesma. Até a metade do século XX, a influência cultural predominante no Brasil foi a França, seguida da Inglaterra e da Alemanha. Já a influência dos Estados Unidos surgiu apenas depois do final da Segunda Guerra Mundial. Os países acreditavam que a industrialização era uma maneira segura e natural para o desenvolvimento econômico. Após o final da Segunda Guerra Mundial a industrialização do Brasil acelerou grandemente, com isso, programas de Administração foram formados e a perspectiva era que todos os problemas da humanidade seriam solucionados pelo desenvolvimento econômico, que traria no seu eixo tão bem o desenvolvimento social e político.

De forma subsequente, com Juscelino Kubitschek no poder, o governo aprofundou a contradição entre o modelo político e a expansão econômica, no qual havia estabelecido como meta prioritária a aceleração do desenvolvimento econômico, particularmente do setor industrial, pelo estímulo ao empresário nacional e pela captação mais intensiva de capital estrangeiro. Defendendo a industrialização acelerada, apoiada na associação entre capitais nacionais e estrangeiros, esse período foi caracterizado por uma crescente divisão entre Administração direta e a Administração descentralizada. Contudo, com os resultados apresentados, considera-se que a Administração do plano de metas tenha sido bem executada.

Com o golpe de 1964, os militares assumiram o poder e exerceram-no de forma autoritária, embora tenham procurado, em maior ou menor medida ao longo do período, apoio em parcelas da elite política e social para legitimar sua autoridade. (LOUREIRO, ABRUCIO, PACHECO, 2010, p. 47).

Consecutivamente, a posição dos militares também influenciou o percurso da Administração no Brasil. Existiam problemas decorrentes da organização do país desde o encerramento do governo de Juscelino Kubitschek, nos quais foram acentuados e influenciados pelas turbulências políticas do período 1961-64. Algumas tentativas reformistas foram executadas no período do governo de João Goulart, contudo, não houve alterações na Administração Pública brasileira. E o desenvolvimento da economia no Brasil só ganhou um papel central na ideologia da intervenção dos militares.



A Administração Pública ganhou especial destaque neste período, pois a mesma advém de um patriotismo difuso e de um discurso anticomunista, o Regime Militar fortaleceu algumas carreiras de Estado, principalmente na área econômica, fundando novos órgãos e entidades. A Gestão Pública evoluiu neste lapso, com os famosos planos nacionais de desenvolvimento e a busca pelo aperfeiçoamento de informações, porém, o grande marco foi a continuação da expansão do Estado brasileiro especialmente pela via da Administração indireta, pois o Regime Militar aumentou o tamanho e o poder de intervenção do aparelho estatal. Para os militares o Regime era como um instrumento de modernização do país.

Após o Regime Militar, em 1990, houve o surgimento de uma Nova Era, a chamada Era da Informação. A mesma Surgiu através do desenvolvimento tecnológico e da tecnologia da informação, a título de exemplificação aborda a ênfase na produtividade, qualidade, competitividade e no cliente, visando a aceleração da mudança e o aumento da globalização.

Ao comparar a nova economia com a velha economia, é levantado como desafio o conhecimento, visto que a tecnologia da informação é convertida para que haja produtividade, e a digitalização, em virtude de que ocorre a transformação da informação analógica para a digital permitindo a transmissão de grande quantidade de informação em um curto período.

Na era da informação instantânea, as coisas mudam rápida e incessantemente. A administração em uma economia globalizada torna-se um artigo de primeira necessidade e não é mais possível implementar estratégias de terceira geração [para enfrentar os desafios da Era da informação] com estruturas empresariais de segunda geração [concebidas na Era Industrial Neoclássica], com executivos de primeira geração [treinados para trabalhar na Era Industrial Clássica]. (CHIAVENATO, 2002, p. 261).

A internet e a globalização apresentam grandes mudanças, seja na sociedade ou até mesmo no mercado. Além disso, no decorrer dos anos, as estratégias de crescimento e de gestão têm sido aprimoradas. Alguns aspectos que pautam novos modelos de gestão são a qualidade de vida no ambiente de trabalho, a tecnologia da informação, a preocupação com o meio ambiente e o empreendedorismo. Apesar das mudanças incertas e desafiadoras, a Administração traz consigo grandes resultados, esses decorrentes das inovações que o mercado vivencia.

A Administração está se desenvolvendo cada vez mais, sempre se adaptando de acordo com as necessidades das empresas e tendo como foco principal a

lucratividade. Grande parte da Administração brasileira carrega em si evidências de planejamento e organização de épocas anteriores, nas quais tiveram grande impacto na formação de técnicas e conceitos administrativos conhecidos atualmente, auxiliando no desenvolvimento de uma visão global do mundo de negócios.

### **1.3 Conceitos da Administração**

A Administração é fundamentada no planejamento e na implementação de maneiras adequadas de gestão, com o propósito de realizar os objetivos e metas definidas. Dessa forma, engloba um conjunto de princípios, processos e funções, tornando-se objeto de estudo de inúmeros teóricos, que a partir de definições e conceituações com diferentes enfoques envolvem um complexo de decisões e ações em uma ampla diversidade. Assim, compondo a construção do pensamento administrativo conhecido atualmente.

Os conceitos administrativos podem ser entendidos como um conjunto de princípios, normas e funções, no qual possuem a finalidade de ordenar os fatores de produção e controlar a sua produtividade e eficiência, para se obter determinado resultado. Alguns autores enfatizam a necessidade de conhecimento e habilidade administrativa perante o desempenho das organizações e a aplicação estratégica de recursos, ao destacar o conhecimento administrativo como preceito primordial para um planejamento eficaz, relacionado ao alcance de objetivos e metas de uma organização.

Administração é o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos [...]. O processo administrativo abrange cinco tipos principais de decisões, também chamadas processos ou funções: planejamento, organização, liderança, execução e controle. (MAXIMIANO, 2011, p. 6)

De acordo com os processos definidos, o planejamento é a principal ferramenta para que as instituições coloquem em práticas seus objetivos, definindo suas atividades e recursos. Dessa forma, a organização facilita a realização do planejamento, com divisão de trabalhos e recursos necessários. Já a liderança da organização de forma bem-intencionada, assegura a realização de todas as atividades, como a direção e coordenação. A execução de projetos planejados, portanto, constitui-se da energia física e intelectual do colaborador para a elaboração das metas e para adquirir um clima organizacional proveitoso. E para o controle das atividades demandadas, é preciso que haja uma comparação entre as

atividades realizadas com as planejadas, assegurando o cumprimento dos objetivos e identificando as necessidades de modificações.

A ciência da Administração defendida por Taylor (1990), focaliza a racionalização do trabalho operário, a padronização e o estabelecimento de princípios básicos de organização racional. Assim, a máxima prosperidade em uma organização deve estar interligada à todas as áreas do negócio, a fim de que este fundamento seja permanente, sendo necessário existir entre os empregados e os gestores, a formação e o aperfeiçoamento do pessoal da empresa, de modo que o colaborador possa atingir sua maior prosperidade e alcançar o máximo rendimento. Conseqüentemente, a boa atuação de um gestor gera um bom rendimento para a empresa devido a sua capacidade de negociação.

Na visão de Taylor (1990, p. 24), a Administração está relacionada ao princípio da máxima prosperidade para se alcançar a produtividade. O principal objetivo da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado. Com isso, o autor acreditava que a Administração está conceituada em manter relações mútuas entre os colaboradores e seus superiores, de modo que seus interesses se tornem os mesmos, além de sempre ter defendido a ideia de que a prosperidade máxima poderia ser alcançada por meio da aplicação de métodos científicos ao trabalho, eliminando o desperdício e aumentando a produtividade. O enfoque no conceito de Administração de Taylor estava na padronização das tarefas, na especialização dos trabalhadores e na análise minuciosa dos processos produtivos.

A Administração indica desempenhar as atividades de maneira adequada com profissionais que saibam liderar, negociar e se comunicar. Além disso, é necessário que tenham uma visão sistêmica e global com o mínimo de recursos – humanos, financeiros e materiais, sendo possível alcançar os objetivos definidos trabalhando por intermédio das pessoas. Logo, essa é uma ciência responsável por gerenciar recursos, com o propósito de atingir as suas metas de forma com que tenha qualidade, com o mínimo de erros ou desperdícios e garantindo maior rentabilidade nos procedimentos e nas operações.

Ademais, a Administração também busca melhorar a eficiência, produtividade e competitividade dentro de uma organização. Portanto, o ato de administrar é definido através do aprimoramento das atividades, de maneira estratégica e tática, facilitando

a comunicação interpessoal e tornando viável a realização das tomadas de decisões.

A Administração também pode ser conceituada como o processo de distribuição de tarefas e recursos por departamento, no qual a direção é definida como a influência exercida sobre outras pessoas para que realizem suas atividades e alcancem os objetivos organizacionais estabelecidos com energização, ativação e persuasão dos indivíduos.

Administração é a tomada de decisão sobre recursos disponíveis, trabalhando com e através de pessoas para atingir objetivos. É o gerenciamento de uma organização, levando em conta as informações fornecidas por outros profissionais e, também, pensando previamente nas consequências de suas decisões. (ROSSÉS, 2014, p. 19)

Diante deste ponto de vista, a Administração representa a gestão de uma empresa com base em informações fornecidas por outros profissionais de diversas áreas, antecipando eventuais desdobramentos que possam acarretar o bom funcionamento da organização. Tal ramo pode ser, também, especificado como a ciência social que estuda e sistematiza as práticas usadas para administrar. De forma clara, a Administração abrange qualquer área que envolva a necessidade de gestão, analisando os erros e indicando o os aspectos que podem ser aprimorados, sendo de suma importância que o gestor estabeleça o planejamento e as boas condições para que a equipe consiga atingir os objetivos desejados pela organização.

Dessa maneira, as práticas da Administração são vistas como um meio necessário para equilibrar os objetivos pessoais e organizacionais e coordenar os esforços para alcançar a eficiência, que é a capacidade de fazer algo, e a eficácia, que é a habilidade de fazer algo da maneira correta.

De outra perspectiva, Henri Fayol caracteriza a Administração como um método geral, que diz respeito ao governo das organizações, no qual constitui fator de grande importância na direção dos negócios. Os princípios da Administração por Fayol eram aplicáveis a qualquer tipo de organização, independentemente de seu tamanho, natureza ou contexto. Sendo a prática administrativa uma tarefa considerada uma atividade distinta, separada das funções operacionais e técnicas.

Este conceito de Administração está dividido em princípios criados para orientar os gestores no desempenho de suas funções, tarefas especializadas e

pessoal, para alcançar maior eficiência. A organização como um todo deve seguir regras e acordos estabelecidos; autoridade é o direito de dar ordens e esperar obediência, enquanto responsabilidade é o dever de realizar as tarefas atribuídas. Os recursos de uma organização devem ser organizados da melhor forma possível.

De acordo com Fayol (1989, p. 26) “Administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.” Assim, a partir destas cinco ações, se tem que o planejamento (previsão) é o ato de examinar o futuro e traçar um plano de ação a médio e longo prazo. A organização é a atividade na qual se deve montar uma estrutura humana e material para realizar o empreendimento. O comando onde se deve manter o pessoal em atividade em toda a empresa. A coordenação que deve reunir, unificar e harmonizar toda a atividade e esforço. E por fim, o controle que deve possuir o objetivo de cuidar para que tudo se realize de acordo com os planos e as ordens. Assim, a Administração funcionará com fluidez, entregando os resultados esperados.

Chiavenato enfatiza que a Administração é o estudo do alcance dos objetivos organizacionais por meio da gestão eficaz dos recursos, sendo principal objetivo da Administração a prática de ajudar uma organização a atingir seus objetivos de forma eficaz e eficiente, ou seja, utilizar os recursos disponíveis da melhor maneira possível para alcançar os resultados desejados. Esse é um processo interativo que envolve coordenação, tomada de decisões, resolução de problemas e atividades de comunicação eficazes dentro de uma organização.

Segundo Chiavenato (2014) a Administração é idealizada como uma ciência social que estabelece o capital humano como fundamento central na execução dos processos administrativos, sendo baseada e exercida através de pessoas e negociações. A Administração também constitui a maneira pela qual se utilizam os diversos recursos organizacionais para alcançar os objetivos e atingir alto desempenho através das competências disponíveis. O ato de administrar pode ser visto como um método para “alcançar objetivos organizacionais de maneira eficaz e eficiente graças ao planejamento, à organização, à liderança e ao controle dos recursos organizacionais”. (CHIAVENATO, 2014, p.11)

Diante disso se considera que, para existir uma boa organização, é necessário a realização do planejamento antes de executar as atividades e estabelecer metas, utilizando a Administração como o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar

o uso de recursos e de competências organizacionais e buscando sempre minimizar os erros e despertar a liderança e ambição do colaborador. Com isso, estes processos devem proporcionar um bom controle de funcionamento e fortalecer a estrutura da empresa, fazendo com que o fluxo contínuo da produtividade se torne estável e estabelecendo as atividades que devem ser feitas ao longo de um determinado período. Além disso, o anseio de liderança por parte dos funcionários auxiliará na tomada de decisões e na distribuição de tarefas.

## **1.4 Teorias da Administração**

### **1.4.1 Administração Científica**

A Teoria da Administração Científica surgiu no período entre o fim do século XIX e o início do século XX. Esse surgimento se deu como resultado da industrialização, que contava com a chegada de novas tecnologias e meios de produção. Com isso, Taylor (1990) desenvolveu e introduziu um estudo no qual defendia a sistematização e a utilização de métodos científicos para o alcance da eficiência e do aumento da produtividade nas organizações, visando a máxima produtividade a partir da racionalização do trabalho no desempenho das atividades executadas na linha de produção. No estudo exposto, ao ser analisado os antigos sistemas de Administração das empresas, foi desenvolvido uma ação para eliminar movimentos desnecessários, o que dava origem a um método mais ágil e eficaz de executar uma tarefa atribuída.

A Administração Científica foi apresentada visando instituir um controle efetivo sobre o trabalhador. Apesar de praticar esse dilema nos Estados Unidos desde 1911, Taylor formalizou sua essência e seu funcionamento através de sua obra, Princípios de Administração Científica. O sistema de Administração descrito por Taylor (1990, p. 24) se baseava em quatro princípios: desenvolvimento de uma ciência do trabalho; seleção e desenvolvimento científico do empregado; combinação da ciência do trabalho com a seleção do pessoal; e cooperação entre a administração e os empregados.

No intuito de facilitar a menção de cada princípio, com o passar dos anos, os termos foram reduzidos para melhor identificação, sendo relacionados como: princípio de planejamento; princípio de preparo; princípio de controle; e princípio de

execução. Tais princípios eram fundamentados na prática de técnicas e mecanismos criados a fim de elevar os níveis de produção e minimizar os custos e desperdícios. Nesse sentido, o Taylorismo se caracteriza como uma busca da transformação do homem em máquina, visando à libertação do capital das habilidades dos trabalhadores.

#### **1.4.2 Teoria Clássica**

Ainda com a incorporação da Administração Científica no ano de 1916, por Taylor, juntamente aos demais engenheiros nos Estados Unidos, a Teoria Clássica da Administração, fundada por Jules Henri Fayol, estava em seu processo de desdobramento, surgindo na França e se espalhando rapidamente por toda a Europa. Essa abordagem possuía o intuito de identificar princípios racionais e universais de gestão que tornariam a organização mais eficiente, sendo caracterizada pela ênfase na estrutura organizacional, ou seja, se baseava em toda a sua estrutura para garantir a eficiência da organização.

Este período marcou o estabelecimento do capitalismo e se caracterizou pela resposta desordenada aos desafios colocados pelas relações de trabalho, principalmente, nas fábricas. “Para Fayol, administrar não era inventar sistemas e métodos para aumentar a velocidade de processamento, era um arranjo organizado e integrado entre as funções organizacionais.” (SOUSA, 2015, p. 61)

Com a Teoria Clássica, surgiu a necessidade de sofisticação dos princípios tradicionais de organização. Como toda ciência, a Administração deve ser baseada em leis ou princípios, com isso, Fayol definiu os 14 princípios gerais da Administração, sendo eles: 1) divisão de trabalho; 2) autoridade e responsabilidade; 3) disciplina; 4) unidade de comando; 5) unidade de direção; 6) subordinação do interesse individual ou interesse geral; 7) remuneração do pessoal; 8) centralização; 9) cadeia escalar; 10) ordem; 11) equidade; 12) estabilidade do pessoal no cargo; 13) iniciativa; 14) espírito de equipe. Dessa maneira, resolver os problemas da Administração se tornou algo compreensível, visto que, tudo é questão de compreensão e proporção do problema, se transformando em algo viável, para uma organização mais complexa.

### 1.4.3 Teoria das Relações Humanas

A Escola Humanística da Administração se iniciou nos Estados Unidos em meados do século XX, em decorrência ao desenvolvimento das ciências sociais, em específico, a psicologia do trabalho. Essa ajudou no aprimoramento da Teoria Clássica, com modificações no panorama social, econômico, político e tecnológico, que foram essenciais para o estudo da Administração. A Teoria das Relações Humanas por meio desses panoramas, manifestou uma nova linguagem que ajudou no desenvolvimento administrativo, no qual a motivação, liderança, comunicação, dinâmica de grupo e organização informal se fazem presente.

A Abordagem Humanística faz com que a preocupação com a máquina e com o método de trabalho e a preocupação com a organização formal e os princípios de Administração cedam prioridade para a preocupação com as pessoas e os grupos sociais – dos aspectos técnicos e formais para os aspectos psicológicos e sociológicos. (CHIAVENATO, 2006, p.16)

Os métodos de trabalho executados pelos operários se tornaram de extrema importância, tendo como prioridade o comportamento social e as condições de trabalho, pois, o desempenho do trabalhador não se faz completamente eficaz apenas pela boa metodologia de trabalho, mas também pela boa relação interpessoal e comportamental na organização. A preocupação com a máquina faz direta ligação com a produtividade e bem-estar do operário, pois quando a máquina é adequada às necessidades do trabalhador, as técnicas passam a ser desenvolvidas com mais facilidade, auxiliando e acelerando a produtividade da organização.

Diante disso, evidencia-se que dentro de uma organização, um bom tratamento mediante aos grupos de trabalhadores, aumenta o desempenho dos profissionais e, consecutivamente, a produtividade. Isso se dá, pois, quando há incentivo dentro da empresa, o clima organizacional é aprimorado, auxiliando na produtividade dos operários e conseqüentemente gerando lucratividade para a empresa. Desta forma, a Teoria das Relações Humanas foi desenvolvida com o intuito de democratizar a Administração, humanizando o ambiente de trabalho, no qual a Administração de uma organização agrega a necessidade de uma boa relação entre os funcionários e o bem-estar dos mesmos, como parte essencial para o funcionamento da empresa.



#### 1.4.4 Teoria da Burocracia

Max Weber, no início do século XX na Europa, desenvolveu a Administração Burocrática em função de buscar a racionalidade técnica propondo projetar e construir um sistema baseado em estudos ligados aos relacionamentos humanos essenciais para a otimização da produtividade. A Teoria da Burocracia surgiu também através da necessidade de organização das empresas e de envolver problemas, os quais as outras teorias não possibilitavam. Provocando um aumento estrutural nas empresas e exigindo a utilização de métodos inovadores.

A Teoria da Burocracia se originou também da necessidade de organização das empresas que cresciam em tamanho e complexidade de operação. Era necessário um modelo organizacional racional que abrangesse muitas variáveis envolvidas e, também o comportamento dos participantes, aplicável não só a fábrica, mas a todas as áreas e formas de atividade das empresas. No entanto, os estudos buscavam estabelecer ordem, estabilidade e estrutura para as organizações através de uma hierarquia agregada a atividades especializadas, que funcionava mediante regras sistemáticas

A burocracia inicialmente era um conjunto de normas religiosas, a partir disso iniciou um sistema que permitia exercer um poder legítimo, autoritário e hierárquico, realizando a especialização dos operários. Com isso, a organização passava a alcançar metas e objetivos, devido aos detalhes que eram analisados minimamente dentro de um sistema. Segundo Silva (2008, p. 148) “a essência da autoridade é que as ordens ou decisões são obedecidas voluntariamente, a autoridade do indivíduo, em uma burocracia, repousa no cargo e não na pessoa que o ocupa.”

Pode-se dizer que a autoridade é um atrito entre o poder, esse definido por ter controle da situação por meio de manipulação ocasionando a obediência, e a persuasão, definida pela influência de um indivíduo na decisão de outro através da lógica e da argumentação. Em vista disso, a Administração Burocrática se define pela capacidade de controle por meio do conhecimento. Ainda, constata-se que a Teoria Burocrática foi criada com o intuito de remanejar erros cometidos devido à falta de padronização, seja na liderança ou até mesmo na forma documental. Envolvendo um foco maior na análise das decisões de uma organização, as quais o colaborador e o administrador tomem a melhor decisão, fazendo com que as etapas sejam mais práticas e eficazes.

### **1.4.5 Teoria Estruturalista**

A Teoria Estruturalista da Administração foi desenvolvida na década de 1950, tendo como seu maior representante o sociólogo americano Amitai Etzioni. O estruturalismo influenciou a filosofia, a psicologia, antropologia, a matemática e a linguística, chegando até a teoria das organizações com Thompson, Etzioni e Blau. Essa abordagem criou uma visão crítica ao mecanismo e ao enfoque do modelo burocrático, que logo após passou por um processo de remodelação. O estruturalismo concilia as contribuições clássicas e humanísticas, que abrangem a estrutura organizacional e o relacionamento formado entre as pessoas e o ambiente interno e externo, assim, estabelecendo conformidade entre os aspectos formais e informais das organizações. A abordagem estruturalista também foi desenvolvida de forma a enxergar e analisar os mesmos problemas já vistos e abordados por outros autores, só que dessa vez de forma integrada e não fragmentada.

Rossés (2014, p. 38) relaciona a Teoria Estruturalista como a fase em que administrar é, sobretudo, planejar e organizar a estrutura de órgãos e de cargos que contribuem para a composição da empresa, e dirigir e controlar as suas atividades. O estruturalismo está voltado para o todo e para o relacionamento das partes na constituição do todo, sendo caracterizado por sua abordagem múltipla e social e estabelecendo a organização como um sistema aberto, que se relaciona com outras organizações.

A teoria estruturalista defende o conceito estrutural da totalidade e da interação entre suas partes e áreas, direcionadas ao alcance de objetivos, tendo como enfoque a estrutura e o ambiente, formando uma importante ruptura em relação às teorias anteriores.

### **1.4.6 Teoria Neoclássica**

Após a Segunda Guerra Mundial, houve um surto de desenvolvimento industrial, tecnológico e econômico no mundo. Por volta da década de 1950, a Teoria Neoclássica surgiu como atualização e remanejamento da Teoria Clássica, visando atender as necessidades das organizações. Como características principais estão a ênfase na prática da Administração e a reafirmação dos postulados clássicos, em vista disso os neoclássicos estabeleceram como princípios o que os clássicos

utilizavam como leis, com o intuito de buscar soluções administrativas mais práticas. Ademais, a estrutura de organização, responsabilidade e departamentalização foram realinhados dentro dessa nova abordagem teórica.

Através de uma operação eficiente é possível alcançar objetivos, esses definidos por resultados desejados pela organização. A chamada Administração por Objetivos, é determinada por um sistema de planejamento em que tanto os subordinados quanto os superiores trabalham para a identificação dos objetivos de uma organização, alcançando objetivos maiores através de metas individuais. Dessa forma, a base para a eficiência da Administração por objetivos é a compreensão clara dos objetivos de uma empresa, no qual o objetivo tende a ser a integração entre o gestor e a sua equipe. Portanto, se a organização não possui objetivos definidos de forma clara, não é possível avaliar os resultados e sua eficiência.

Toda organização existe não para si mesma, mas para alcançar objetivos e produzir resultados. É em função dos objetivos e resultados que a organização deve ser dimensionada, estruturada e orientada. Daí a ênfase colocada nos objetivos organizacionais e resultados pretendidos, como meio de avaliar o seu desempenho. (CHIAVENATO, 2014, p. 159)

A Administração é uma ciência que passa por constantes situações inesperadas, por isso é importante entender que é necessário ser baseadas em princípios básicos. Por conseguinte, foi discutido por autores como O'Donnell, The Haiman e Koontz os princípios gerais planejar, organizar, dirigir e controlar, pois todas as organizações passam por problemas de selecionar pessoas e estabelecer planos, o que é essencial para alcançar objetivos já elaborados.

A partir desse estudo, foram apresentados alguns pontos essenciais, como a divisão do trabalho, especialização, hierarquia e amplitude administrativa. Em que cada cargo precisa de especialização em suas tarefas, isso ocorreu como consequência da divisão. Em decorrência dessa, a hierarquia, ou seja, uma supervisão apropriada, leva ao alcance de um grau de qualidade elevado.

#### **1.4.7 Teoria Comportamental**

No fim da década de 1940, manifestou-se a Teoria Comportamental, também intitulada Behaviorista, que é considerada como complemento da Teoria das Relações Humanas, sendo iniciada por Hebert Alexander Simon mediante a publicação de sua obra literária, O comportamento Administrativo, em 1947. Essa

abordagem, relaciona estudos comportamentais em diversos ramos da ciência, a fim de concretizar a singularidade do comportamento humano inserido ao contexto organizacional, os estudos e pesquisas dessa teoria se quadram no campo da psicologia social e organizacional, possuindo como fundamento a idealização da particularização do indivíduo e seus atos de serviços.

O behaviorismo na organização se concentra no comportamento observável dos indivíduos nas organizações, e tenta entender como esse comportamento é influenciado por fatores internos e externos. Os teóricos behavioristas acreditam que o comportamento humano é aprendido e moldado por meio de experiências e reforços. Eles também acreditam que os indivíduos são motivados por uma variedade de fatores, incluindo necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades de afiliação e necessidades de estima.

Como lembra Chiavenato (2003, p. 328), o behaviorismo veio da psicologia individual e social e atingiu profundamente a teoria administrativa, demonstrando uma nova visão do comportamento organizacional com indução de uma intensa rede de processos decisórios que atravessam a organização. Com isso, o comportamento behaviorismo se tornou como base em teorias organizacionais decorrentes, explicando uma série de ações que ocorrem dentro de uma organização e incluem uma grande quantidade de conceitos psicológicos. Assim, considera-se que a Teoria Comportamental está relacionada à maneira na qual um indivíduo, ou uma organização, age ou reage em suas interações com o meio ambiente e em resposta aos estímulos que recebe.

A Teoria Comportamental relaciona abordagens para entender e influenciar o comportamento humano nas organizações, como o behaviorismo. No entanto, é importante lembrar que essas abordagens são apenas uma parte da equação. O comportamento humano tende a ser influenciado por uma variedade de fatores, incluindo fatores internos, como personalidade e valores, e fatores externos, como cultura e estrutura organizacional.

#### **1.4.8 Teoria do Desenvolvimento Organizacional**

A Teoria do Desenvolvimento Organizacional foi elaborada por um grupo de cientistas na década de 1960, em função das mudanças no mundo das

organizações e da inadequação das estruturas convencionais a essas novas circunstâncias. Estudos sobre conflitos interpessoais afirmam que o Desenvolvimento Organizacional surgiu como uma especialidade da psicologia e uma continuação do behaviorismo ou paradigma comportamental, se consolidando com a Teoria dos Sistemas.

Essa teoria busca conciliar a satisfação e bem-estar dos funcionários através de um processo planejado e sistemático, buscando melhorar o desempenho das organizações por meio da mudança e do desenvolvimento organizacional. Os modelos do Desenvolvimento Organizacional se baseiam em quatro variáveis: 1) ambiente; 2) organização; 3) grupo social; 4) indivíduos. Com ênfase no desenvolvimento planejado das organizações, engloba fatores que auxiliam no aumento da participação dos empregados nos assuntos da organização e considera que as organizações devem se voltar mais para as pessoas do que para as técnicas.

Souza (2015, p. 141) assinala “Uma organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente.” Assim, se a organização é um ambiente capaz de satisfazer as exigências dos indivíduos, estes poderão crescer e encontrar autorrealização ao promover os objetivos da organização. A partir disso, para uma organização conseguir se manter no mercado competitivo, é necessário avaliar e administrar seus fatores internos e externos.

Os fatores que englobam o clima e a cultura organizacional, estão relacionados à parte interna da organização. Já os fatores que englobam as mudanças mercadológicas e a cultura da sociedade, estão relacionados à parte externa. Com a evolução da gestão de uma organização, considerando o ambiente interno e externo perfeitamente adaptável às mudanças e conciliando as necessidades humanas com os objetivos e metas, se obtém uma organização com maior capacidade e eficiência.

## **1.5 Áreas da Administração**

### **1.5.1 Administração de Materiais**

A Administração de Materiais é a forma mais básica de gerir e controlar o estoque de uma empresa, envolvendo operações como a identificação do fornecedor, armazenagem e transporte e, possuindo como função, maximizar o uso

de recursos envolvidos na área logística, com grande efeito dentro dos estoques. Dessa forma, seu objetivo é impactar todo o sistema de gestão, oferecendo o material certo, na quantidade e qualidade certa.

A Administração de Materiais é formada por várias cadeias, e uma delas é a utilização do método Just in Time. Segundo Martins e Alt (2009, p. 31), o Just in Time busca a eliminação de tudo o que não agrega valor ao produto ou serviço, se utilizando de baixos inventários desde o fornecedor até o produto acabado. Para isso, pode-se trabalhar com: entregas parceladas e diretas à linha de produção; linhas e células balanceadas e sem gargalos; inspeção e embalagem nas próprias linhas; e, sempre que possível, envio direto ao cliente, sem passar por um estoque final. Com a redução do inventário, a melhora da qualidade é contínua, além de possuir redução de custo do produto e agilização do prazo de entrega.

Sendo a Administração de Materiais essencial para o gerenciamento das atividades logísticas, é necessário para a sobrevivência e crescimento das empresas, a eficácia das principais atividades ligadas à essa gestão, como, manutenção de estoques, processamento de pedidos, compras, programação de produtos, embalagens de proteção, armazenagem, manuseio de materiais e transporte. Desse modo, é fundamental que as empresas invistam em profissionais qualificados e em ferramentas tecnológicas que possam agregar o gerenciamento da Administração de Materiais, a fim de garantir resultados satisfatórios, duradouros e qualificados.

### **1.5.2 Gestão de Compras**

Antes da Primeira Guerra Mundial, a função de compras tinha papel essencialmente burocrático. Na década de 1970, devido à crise do petróleo, a oferta de várias matérias-primas começou a diminuir enquanto seus preços aumentavam vertiginosamente. Nesse cenário, saber o que, quanto, quando e como comprar assumiu condição de sobrevivência e, assim, o departamento de compras ganhou mais visibilidade dentro das organizações. Hoje a função compras é vista como parte do processo de logística das empresas, ou seja, como parte integrante da cadeia de suprimentos, com o objetivo de garantir que as compras sejam feitas de forma eficiente, buscando qualidade, preço competitivo e prazos adequados.

A gestão de compras é uma atividade fundamental para o bom gerenciamento das empresas e que influencia diretamente nos seus estoques e bom gerenciamento das empresas e que influencia diretamente nos seus estoques e no relacionamento com os clientes. O departamento de compras desempenha um papel fundamental na realização dos objetivos da empresa, analisando as necessidades competitivas dos produtos e serviços e, sendo responsável pela entrega no tempo certo, custos, qualidade e outros elementos na estratégia de operações.

Toda empresa na execução de seus objetivos necessita de grande interação entre todos os seus departamentos ou processos, no caso de assim estar organizada. [...] A área de compras interage intensamente com todas as outras, recebendo e processando informações, como também alimentando outros departamentos de informações úteis às suas tomadas de decisão. (MARTINS, ALT, 2009, p. 100)

Com uma visão geral do processo de aquisição de materiais, as áreas de melhoria podem ser identificadas, a integração de atividades conjuntas nesse processo permite a troca de ideias e experiências, padronização de tarefas e processo de negociação, concessões para reajuste de preços, abordagem integrada de avaliação de fornecedores, criação de objetivos e formas unificadas de mensuração de resultados, a melhoria geral da qualidade e da satisfação dos clientes e colaboradores.

Assumindo papel estratégico nos negócios, a Gestão de Compras é um processo muito amplo que envolve todos os setores da organização, como o setor de desenvolvimento de produtos e o setor de finanças, para que as aquisições realmente tragam benefícios e lucratividade para a organização. Como lembra Ballou (2011, p. 63), o processo de compras é extenso e envolve mais atividades do que aquelas diretamente relacionadas com movimentação e armazenagem de mercadorias. Dessa forma, considera-se que a Gestão de Compras afeta diretamente todos os processos de uma organização e, quando aplicada da maneira correta, promove a maximização dos lucros e da qualidade dos produtos, além de elevar a produtividade e, conseqüentemente, a satisfação dos clientes, o que reflete diretamente na posição da empresa no mercado competitivo.

Salienta-se que a função de compras passou por um longo processo de evolução, indo de um mero ato de comprar para uma das principais estratégias das organizações. Assim, para uma empresa garantir a qualidade total de seus produtos e serviços, se faz necessário planejar e fiscalizar as atividades relacionadas a

função de compras de forma contínua, e com a execução dessa função de forma eficiente, a empresa também possui virtualidade para expansão e estrutura para se manter ativa no mercado.

### **1.5.3 Gestão de Estoque**

A Gestão de Estoque caracteriza o conjunto de atividades que visam atender as necessidades das empresas no que diz respeito aos produtos, gerando informações de quando e como comprar, a quantidade necessária para evitar a falta de produtos e gastos desnecessários em estoque. Proveniente da função de compras nas empresas, essa gestão compreende a integração do fluxo de materiais e das funções de apoio, por meio do negócio ou do fornecimento aos clientes, incluindo a função de aquisições, armazenagem, planejamento e controle e distribuição física.

A eficácia da Gestão de Estoque está ligada à capacidade de prever as demandas futuras do mercado. Nesse sentido, é crucial adotar métodos de previsão de demanda que levem em consideração fatores como tendências de consumo, sazonalidade e variações no comportamento do mercado. A antecipação desses elementos possibilita uma gestão mais precisa dos níveis de estoque, evitando excessos e escassez. Dessa forma, a integração entre as atividades de aquisição, armazenagem e distribuição física se torna ainda mais estratégica, contribuindo para a eficiência global da cadeia de suprimentos.

Platt (2015, p. 35) assinala que "A política de administração de estoques consiste em decidir sobre o que comprar ou fabricar, em que momento agir, quais quantidades estarão envolvidas e onde localizar estrategicamente os estoques." Diante disso, para se ter um bom estoque é necessário um planejamento para assegurar a não ausência do material, ou seja, identificar a quantidade que atenda a demanda existente, no entanto, deve-se evitar também o excesso, caso os produtos estocados não atendam a demanda efetiva dos clientes de uma organização, os custos poderão aumentar, causando altos prejuízos. Com isso, os principais pontos para a definição do controle de estoque são: o prazo de entrega do produto e a sazonalidade. Logo, quando o estoque é trabalhado de maneira adequada e eficiente, desencadeia a maximização do capital investido.



De forma geral, a finalidade da Gestão de Estoque é encontrar um equilíbrio entre a oferta de produtos e o atendimento das necessidades da organização e do cliente, favorecendo ambos os lados, nos quais o cliente consiga adquirir o produto de seu interesse e a organização consiga reduzir seus custos ao mesmo tempo em que comercializa os produtos. Contudo, é imprescindível que a organização busque estratégias eficazes para se manter competitiva no mercado.

#### **1.5.4 Gestão Financeira**

Sendo considerada uma área da Administração que possui notável importância dentro das empresas, a Gestão Financeira surgiu a partir da necessidade de organização das finanças pois, exigia melhor controle nas operações. Em vista disso, as empresas, sejam de natureza pública ou privada, possuem como objetivo econômico a maximização do seu valor de mercado.

A partir disso, a Gestão Financeira pode ser definida pela arte de lidar com dinheiro visando o lucro, ainda que seja necessário lidar com gastos e dívidas e, para que seja possível alcançar os objetivos pré-estabelecidos, as entidades utilizam das áreas de atuação para dividir as atividades empresariais, adquirindo um controle maior sobre a sua economia e aumentando recursos através do investimento em melhorias.

Segundo Gitman (2004, p. 10), a função das pessoas que trabalham em áreas de gestão financeira é produzir e divulgar dados para a mensuração do desempenho da empresa, analisando a sua posição financeira. Portanto, conforme os princípios aceitos, são preparadas as demonstrações financeiras que reconhecem as entradas no momento das vendas e reconhecem as saídas. Dessa maneira, para que as empresas apresentem um bom controle do fluxo monetário, é necessária a utilização das ferramentas da Gestão Financeira de acordo com a natureza de cada atividade. Estas atividades representam a gestão monetária, tendo como objetivo aumentar o seu valor de mercado e, conseqüentemente, aumentar ou recuperar o montante investido pelos proprietários.

Em suma, gerar caixa e obter lucro é fundamental, pois traz melhorias a estruturação e a qualidade da empresa. Com isso, enfatiza-se a importância do conhecimento dos gestores para que possam atuar produtivamente com os

processos e procedimentos da área financeira, já que esses devem administrar os assuntos financeiros organizacionais adquirindo uma perspectiva ampla sobre a empresa, independentemente do seu tamanho, se possui ou não fins lucrativos e se é de origem pública ou privada.

### **1.5.5 Gestão de Pessoas**

O início da abordagem humanística se deu em decorrência dos ideais clássicos e burocráticos, nos quais insere-se o processo de padronização de pessoal, caracterizado pela mecanização e autoritarismo e impulsionado pela adoção de um modelo hierárquico de relação. Nesse período, as organizações demonstraram a implementação do departamento de pessoal, visto como uma maneira de estabelecer regulamentação, ao instituir normas, com o intuito de uma boa gestão organizacional. Com o passar dos anos e a evolução da Gestão de Pessoas, essa se caracteriza uma área muito sensível à mentalidade e à cultura corporativa que predomina nas organizações.

A Gestão de Pessoas é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a arquitetura organizacional, a cultura corporativa, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo de gestão e diversas outras variáveis, e claro, também depende das características das pessoas que a constituem. Dessa forma, as pessoas constituem o principal ativo da organização e a Gestão de Pessoas é a função que permite a colaboração eficaz dessas pessoas.

Segundo Chiavenato (2002, p. 592) "administrar pessoas vem antes, durante e depois da administração de qualquer recurso organizacional, seja capital, máquinas, instalações etc." Diante disso, as organizações que visam o sucesso devem utilizar indicadores como eficiência, renovação, crescimento e estabilidade para gerir e monitorar seus ativos intangíveis, pois o valor deles, muitas vezes, ultrapassa o valor dos seus ativos tangíveis.

Com a prática estratégica da Gestão de Pessoas, busca-se o diferencial de cada funcionário, extraído da melhor forma para alcançar a satisfação do departamento de pessoal, visando o aumento da produtividade, que sucede da motivação dos colaboradores. Com isso, considera-se que as pessoas podem

aumentar ou reduzir as forças e as fraquezas de uma organização dependendo da maneira como são tratadas, podendo ser a fonte de sucesso e da mesma maneira também podem ser a fonte de problemas.

Assim, para a empresa alcançar seus objetivos são necessários o planejamento e a implementação de uma boa Gestão de Pessoas, a qual permite uma colaboração mútua e eficaz entre organização e o colaborador, garantindo o alcance e a realização dos interesses pessoais e profissionais de ambas as partes.

### **1.5.6 Logística**

As atividades logísticas militares utilizadas na Segunda Guerra Mundial influenciaram significativamente os conceitos logísticos que são utilizados atualmente. Entretanto, o período que compreende o maior desenvolvimento de estudos relacionados as atividades logísticas retrata-se entre os anos de 1960 e 1970, mediante as condições econômicas favoráveis da época. Atualmente, com a chegada da globalização e o desenvolvimento tecnológico, os princípios logísticos vêm sendo potencializados, constituindo uma combinação estratégica, idealizada como ferramenta gerencial.

A logística empresarial estuda como a Administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controle efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos. Ao ser capaz de impactar diretamente o cliente final dos produtos e serviços, na medida em que os prazos e a qualidade do atendimento são componentes da função Logística, esta assume um papel fundamental na organização, possuindo como componente de sua missão atender às necessidades dos seus clientes.

Ballou (2011, p. 24) dividiu as funções logísticas em três atividades primárias: transportes, manutenção de estoques e processamento de pedidos, e estabeleceu como atividades de apoio aos processos primários: a manutenção de informações, armazenagem, embalagem de proteção, manuseio de materiais e programação de produtos. Com isso, a Gestão Logística evidencia a otimização de recursos e a redução dos custos operacionais e, conseqüentemente, eleva os lucros e expõe novas possibilidades de mercado.

Dessa maneira, a Logística pode ser definida como o processo de planejar, implementar e controlar o fluxo e o armazenamento de maneira eficiente, estando relacionada diretamente ao fluxo e manuseio de materiais, produtos e informações e possuindo como principal objetivo em seu planejamento que a lucratividade seja maximizada, mediante a entrega de produtos e serviços com o menor custo associado. A partir disso, é possível relacionar a Logística à área estratégica da organização, ou seja, essa gestão faz parte da estratégia do negócio.

Assim, se contextualiza que a Gestão Logística visa a otimização global, envolvendo a racionalização dos processos e a redução de custos em toda a cadeia de suprimentos, focando na satisfação do cliente e mantendo o nível de serviço adequado. Dessa maneira, quando aplicada da maneira correta, essa gestão apresenta alta eficácia, cumprindo com os prazos e maximizando os lucros e a produtividade da empresa.

### **1.5.7 Gestão da Qualidade**

Nas últimas décadas, especialmente a partir dos anos 70, os mercados passaram a ser regidos pela oferta, com isso, ao objetivo de quantidade ao menor custo, juntou-se o objetivo da qualidade. O conceito de qualidade pode ser definido como um conjunto de aspectos de um determinado produto ou serviço que atenda a necessidade dos consumidores. Assim, um dos principais objetivos da Gestão da Qualidade é garantir a satisfação do cliente, isso significa entender as necessidades, preferências e expectativas dos clientes, assim, trabalhar para atendê-las da melhor forma possível.

A Qualidade Total tem como característica conferir nova ênfase às atividades usuais de uma empresa. É um processo para o aperfeiçoamento contínuo da organização e que indica a necessidade de realizar constantes avaliações do que está sendo feito. (CAMARGO, 2011, p. 21)

Essa é uma abordagem estratégica que visa a melhoria contínua dos processos organizacionais e a satisfação dos clientes. Isto envolve a implementação de práticas e políticas que garantam que o produto supere cada vez mais o mercado. A adoção de padrões e normas de qualidade é importante para garantir consistência e conformidade nos processos produtivos ou na prestação de serviços. Para isso, é essencial estabelecer processos de monitoramento e controle da qualidade, desde a fase de projeto até a entrega do produto ou serviço final. Além

disso, a Gestão da Qualidade também busca identificar e corrigir eventuais problemas ou não conformidades, visando aprimorar continuamente os processos e evitar retrabalhos.

A virada do século trouxe uma ênfase crescente na Qualidade Total e na busca pela excelência organizacional, essa filosofia gerencial introduz a concepção de um sistema de qualidade baseado em processos que devem ser continuamente estudados e planejados para que melhorias sejam implementadas e controladas. Com isso, as organizações começaram a adotar abordagens mais integradas, incorporando princípios de Gestão de Qualidade em todas as áreas de operação.

Assim, com o estabelecimento de padrões rigorosos para todos os estágios de produção, desde a aquisição de matérias-primas até a entrega final. Esses padrões visam assegurar que cada produto ou serviço atenda aos requisitos previamente definidos, resultando em consistência e confiabilidade.

A combinação de tecnologia e práticas inovadoras pode melhorar a qualidade, e ferramentas como automação, análise de dados e inteligência artificial podem ser usadas para otimizar processos e identificar áreas de melhoria. A coleta e análise de dados são fundamentais para entender a variação nos processos e identificar áreas que necessitam de melhoria, ferramentas estatísticas, como gráficos de controle e análise de causa raiz, são frequentemente empregadas.

Segundo Machado (2012, p. 35) "o controle da qualidade é voltado para o gerenciamento estratégico da qualidade no qual a preocupação maior é poder concorrer no mercado, buscando tanto satisfazer as necessidades do cliente como a do próprio mercado." A partir disso, a Gestão da Qualidade é caracterizada como uma área que não se limita apenas ao controle de produtos ou serviços, mas também abrange todos os aspectos organizacionais e de processos internos, para que o cliente, seja interno ou externo, obtenha exatamente o que desejava, tanto em termos de características, como de custos e atendimento.

Ao adotar uma abordagem voltada para a qualidade, compreendendo as demandas do mercado e os desejos dos consumidores, a organização desenvolve uma base para a criação de produtos e serviços que não apenas atendam, mas superem, as expectativas dos clientes, demonstrando compromisso com a satisfação dos clientes e construindo confiança.

Em síntese, a Gestão da Qualidade é um processo essencial em qualquer organização, possuindo a finalidade de buscar e garantir a excelência de produtos ou serviços, envolvendo planejamento, controle e melhoria contínua de todos os aspectos que impactam a satisfação do cliente e a eficiência interna.

## **2 SITUAÇÃO PROBLEMA**

### **2.1 Descrição do Município**

Guaratinguetá é um município brasileiro do estado de São Paulo, localizado na região do Vale do Paraíba e, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022), possui uma área territorial estimada em 752,63 km<sup>2</sup>, com uma população de aproximadamente 118.044 pessoas. Com uma média de 156,84 hab/km<sup>2</sup>, apresentou um PIB de R\$55.935,11 (IBGE, 2020).

A cidade de Guaratinguetá tem seu nome de origem tupi-guarani e significa muitas garças brancas; fundada no dia 13 de junho de 1630, foi elevada à categoria de vila em 1651 e no ano de 1844 foi reconhecida como cidade. Desde sua origem o município é privilegiado por sua posição estratégica às margens da Rodovia Presidente Dutra, no qual se situa a 163 Km da Capital de São Paulo e a 237 Km da Capital do Rio de Janeiro, com acesso fácil à aeroportos, portos e a outras rodovias da malha brasileira e do Mercosul. Além disso, o município é cortado pela Rede Ferroviária Federal e disponibiliza um ramal da linha férrea no Distrito Industrial, que permite boas alternativas em logística de distribuição.

O desenvolvimento econômico de Guaratinguetá tem no Turismo uma de suas âncoras e no agronegócio a cidade também é destaque, sendo a maior produtora de arroz do Estado de São Paulo e uma das maiores bacias leiteiras. Guaratinguetá também possui infraestrutura para a recepção de empresas e indústrias, com um excelente sistema de captação e distribuição de água, rede coletora de esgoto em desenvolvimento e gás natural encanado fornecido pela distribuidora Comgás. Desde o início da cidade, o setor primário obteve posição de destaque, porém, o setor secundário vem se fortificando desde a construção da Via Dutra, com a instalação de multinacionais como Liebherr, AGC vidros e Basf e a criação do Hotel Clube dos 500.

### **2.2 Descrição da Empresa**

A empresa Propel Atacadão, um comércio voltado para embalagens (papelão, plástico, isopor), fantasias, adereços e para o setor alimentício, localiza-se na rua José Bonifácio - nº 221, no centro do município, com grande circulação de pessoas, o que contribui para a comercialização de seus produtos.

A Propel Atacadão, tem como proprietário o Sr. Oscarlino Benedito Gonçalves Ramalho de Campos e conta com 5 funcionários. É uma empresa familiar que está no mercado há mais de 40 anos, tendo sido fundada pelo pai do atual proprietário com a finalidade de estabelecer uma fonte de sustento para a família. Com o passar dos anos a empresa, que era apenas um pequeno ponto comercial, foi crescendo e ao alcançar um maior reconhecimento no mercado, o primeiro proprietário decidiu fazer novos investimentos e elevar o porte da empresa.

Durante os 48 anos de existência da empresa, o Sr. Oscarlino sempre esteve ao lado de seu pai nos negócios, acompanhando o desenvolvimento e crescimento da empresa e atento a tudo o que acontecia. O atual proprietário conta que a empresa passou por algumas dificuldades no início, no entanto, ele e seu pai conseguiram reorganizar os negócios e reestruturar a empresa.

A empresa possui alguns concorrentes diretos situados no município de Guaratinguetá e nas cidades vizinhas, entretanto, o proprietário não vê isso como uma dificuldade e diz que os seus concorrentes são seus parceiros no mercado. Ainda segundo relato do proprietário, apesar da concorrência, a empresa não possui dificuldade com a clientela, pois dispõe de um número considerável de clientes fixos que mantêm contato com a empresa, além de clientes que saem de outras cidades ou de bairros distantes da localização da empresa para fazer compras na mesma.

### **2.3 Descrição dos Problemas**

A partir das visitas realizadas à loja de embalagens Propel Atacadão, localizada na cidade de Guaratinguetá, observou-se alguns obstáculos no processo de crescimento da empresa. Dentre estes, a Gestão da Qualidade parece ser o que mais tem afetado diretamente os processos. Observou-se que o proprietário demonstrou desconhecimento sobre o plano estratégico e tático que uma empresa necessita ter para atender as necessidades dos clientes e manter-se no mercado.

A ausência da qualidade total e o não conhecimento de sua importância é comum entre os empreendedores, sendo uma falha que acarreta graves dificuldades, gerando consequências na não identificação da concorrência e limitações. Diante disso, a ausência da Gestão da Qualidade vem trazendo consequências que impactam diretamente na produtividade da empresa, resultando



na má qualidade de suas atividades, implicando em produtos e serviços nem sempre satisfatórios, acarretando a problemática do retrabalho, desperdícios de mercadorias e dificuldade no processo de desenvolvimento no mercado, além de significar prejuízo financeiro e refletir diretamente em sua visibilidade no mercado competitivo.

Como consequência da não preocupação com a qualidade total, tem-se: o não reconhecimento do ambiente interno e externo; a desorganização do layout resultante da não segmentação compatível com as necessidades dos clientes e da má gestão de compras, que provém da carência de análise para a seleção dos fornecedores. Além disso, observa-se: a inexistência de análises de riscos relacionadas a higiene e segurança no ambiente de trabalho, na qual acarretam a falta de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, demonstrando não preocupação da empresa com os mesmos.

O não reconhecimento do ambiente interno e externo decorre das incertezas de objetivos estabelecidos e de análises não realizadas. Quando esse fator não é presente na organização ou quando o gestor não possui conhecimento sobre área, se torna extremamente prejudicial a empresa, pois a dificuldade de identificar o ambiente em que está inserido aumenta podendo, então fazer com que as compras sejam feitas sem definição de quantidade. Além disso, a empresa não desenvolve estratégias de desenvolvimento organizacional, não identifica as oportunidades e ameaças e não consegue ter noção das medidas que devem ser tomadas para permanecer no mercado competitivo e realizar com eficiência o atendimento ao cliente.

Por falta de conhecimento, o Sr. Oscarlino não consegue identificar o ambiente que está inserido, e dessa forma, sua empresa fica vulnerável a constantes falhas. De acordo com ele, não há existência de concorrentes no mercado, pois são todos parceiros de comércio. Com isso, o não conhecimento da qualidade dos produtos e preço da concorrência dificultam a atração de novos clientes para a loja e, dessa forma, a empresa acaba lucrando menos. É necessário que haja o reconhecimento da importância da concorrência para ter o melhor preço, maior qualidade no atendimento e atrair novos clientes.

É de suma importância reconhecer a maneira que deve se tratar o consumidor e, assim, estabelecer os melhores preços e realizar o melhor atendimento. Um dos fatores que mais desagradam e não atraem clientes, é a má qualidade dos produtos

e valores altos, e para que isso não aconteça, é necessário que as organizações realizem análises de mercado, procurem produtos com melhor custo e qualidade, e identifiquem estratégias de desempenho organizacional. Para que isso aconteça de forma coerente e lucrativa, o gestor deve planejar seu sistema de compras, ou seja, comprar quantidades de mercadorias que atendam ao cliente, mas que não sobre e ocasione grandes perdas ou desperdício, o que não é o caso da empresa estudada.

O cliente é a figura principal de todo processo organizacional. É necessário que as empresas e tarefas operacionais levem em consideração as necessidades e expectativas do consumidor e tentem superá-las, para atender ao requisito de satisfazer completamente o cliente. (OLIVEIRA, 2020, p.20)

A impercepção das medidas que devem ser tomadas para a permanência da Propel Atacadão no mercado é constante pois, o proprietário não consegue identificar as ameaças e oportunidades, deixando de definir aspectos importantes como a missão, visão e os valores de sua empresa, no qual resulta na má gestão de qualidade da empresa, ocasionando grandes prejuízos na área de compras e na área financeira.

A má Gestão de Compras é mais um dos problemas críticos que a empresa Propel Atacadão enfrenta. O proprietário da empresa sofre constantemente com o problema do não planejamento de compras pelo fato do não reconhecimento da importância de estabelecer limites na hora de comprar, acarretando o acúmulo de mercadorias na empresa, e quando são realizadas compras de mercadorias em excesso, o limite do estoque é ultrapassado e, conseqüentemente, as mercadorias não ficam em um lugar apropriado. Esse fato ocasiona na danificação de seus produtos, e na dificuldade para encontrar itens de acordo com o gosto do consumidor e conseqüentemente, essa circunstância atrapalha no alcance de metas de vendas da empresa.

As atividades relacionadas a compras envolvem diversos fatores como seleção de fornecedores, qualificação dos serviços, determinação de prazos de vendas, serviços, previsão de preços, mudança na demanda, entre outros. Dessa maneira, é necessário que haja o estabelecimento de medidas de preço, para que a empresa consiga se firmar no mercado suprindo os desejos dos clientes. Afinal, se não houver a identificação do que o cliente está consumindo mais, o gasto desnecessário com mercadorias aumentará constantemente, possibilitando a redução da lucratividade e afetando a saúde financeira da empresa.

As compras realizadas sem um planejamento adequado, impossibilitam o surgimento de um equilíbrio entre a relação da qualidade do material comercializado e da busca por melhoria contínua. A ineficiência na Gestão de Compras resulta em várias consequências negativas para a empresa, como o impacto financeiro, pois sem uma análise detalhada e criteriosa a empresa é submetida a gastos maiores do que o necessário, causando notável desequilíbrio nas finanças da empresa. Além disso, outra consequência é a baixa qualidade dos produtos adquiridos pois, sem uma análise criteriosa dos fornecedores a empresa corre o risco de adquirir materiais de baixa qualidade, o que pode afetar sua reputação e gerar insatisfação nos clientes.

A atividade consiste na análise preliminar da especificação e/ou desenho do material que se deseja comprar, utilizando o conhecimento da tecnologia, com o objetivo de obter maior desempenho do material, menor custo de fabricação ou preço final da compra, adequação ao mercado fornecedor ou, ainda, nacionalização. (VIANA, 2006, p. 89)

Em vista disso, a análise é considerada um recurso sistemático essencial para o alcance da redução de custos, mediante a utilização de técnicas e trabalho planejado para o desenvolvimento de novos meios de obtenção da mesma função por gastos menores. Assim, a inexistência de uma análise de valor eficiente pode ocasionar erros e avarias nos produtos, possuindo como consequência atrasos nas entregas e perdas de vendas. Além disso, a ineficácia na Gestão de Compras pode dificultar a identificação de tendências e oportunidades no mercado, pois ao não analisar o ambiente externo e as mudanças nele, a empresa acaba perdendo a chance de se antecipar às demandas dos consumidores e de se adaptar a novas tecnologias e inovações, podendo acarretar o atraso da empresa em relação aos seus concorrentes.

A inexistência da análise também envolve um plano estratégico de compras e uma avaliação contínua dos resultados obtidos, a não conscientização da importância dessa análise e o que a falta dela acarreta a empresa prejudica a realização de uma gestão eficiente e inteligente de compras, afetando a maximização dos recursos e a qualidade dos produtos e serviços adquiridos, além de enfraquecer sua posição no mercado.

A partir disso, a não realização da análise também afeta na prática da seleção de fornecedores de maneira eficiente. Essa falta de eficiência na escolha dos fornecedores, ocorre quando a empresa escolhe parceiros inadequados para

fornecer os produtos ou serviços necessários, o que resulta de vários motivos, como falta de pesquisa adequada, pressa na tomada de decisão, falta de critérios claros na seleção, entre outros.

A empresa Propel Atacadão, também decorre de uma má gestão na seleção dos fornecedores, o que causa uma série de problemas na empresa, pois a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos pode ser afetada, ocorrendo a acumulação de produtos de vários segmentos na empresa, no qual o consumidor não tem interesse, assim, fazendo com que o dono tenha prejuízo financeiro.

Cabe ao setor de compras analisar o relacionamento com os fornecedores. Isso inclui a pesquisa e o desenvolvimento da qualificação e do suporte técnico durante o relacionamento. No que tange aos fornecedores, é preciso assumir a negociação dos preços com eles; tal atividade pode determinar a competitividade da empresa. (MARTINS; ALT, 2006 apud NUNES, 2013)

Diante disso, com a não realização de um estudo eficaz dos fornecedores e dos produtos, a empresa tende a sofrer com problemas de reconhecimento de segmento e qualidade dos produtos oferecidos, como é o caso da Propel Atacadão. A ineficiência de um departamento está diretamente ligada com a escassez da escolha do seu segmento, exercendo uma problemática nociva ao estabelecimento. No quesito de preços, os custos dos produtos da Propel Atacadão são igualitários ao das empresas concorrentes localizadas ao redor, sendo que alguns produtos, somente a Propel possui, fazendo com que o seu público a procure em situações específicas, por conta disso o proprietário não vê a necessidade de melhorar a qualidade dos produtos e não se preocupa com a eficiência no planejamento de compras, já que mesmo com os concorrentes próximos, ainda possui consumidores que priorizam e vão até a empresa por questões de escolha e preferência.

Além disso, o dono da Propel Atacadão afirma que possui um bom relacionamento com os fornecedores, mas que é apenas amizade comercial, porém existem alguns fornecedores no qual o dono não tem muita intimidade e quase não se comunicam. O proprietário possui uma carteira com aproximadamente 100 (cem) fornecedores, entretanto, por conta da falta de análise e planejamento, sempre compra os mesmos produtos e sempre dos mesmos fornecedores, por mais que os produtos não sejam adequados para os seus consumidores e não esteja de acordo com a sua segmentação de mercado, o que acaba por acarretar uma alta quantidade de produtos dispensáveis para a empresa, causando uma aglomeração de mercadorias em seu estabelecimento. Com isso, a não realização de uma análise

de qualidade na escolha dos fornecedores, gerou consequências para a empresa, como a desorganização e acúmulo dos produtos, baixa qualidade das mercadorias e prejuízo financeiro.

Outra falha cometida pelos Microempreendedores e Empreendedores de Pequeno Porte, principalmente em um país como o Brasil, é a sua preocupação e foco em atender todos os desejos dos consumidores e, com isso, esquecem de analisar o espaço disponível. O que da mesma maneira acontece na empresa Propel Atacadão, em razão das quantidades de produtos variados que o proprietário adquire, devido ao não reconhecimento do seu segmento de mercado, acarreta um layout desorganizado. Logo, causando o desinteresse e insatisfação no cliente, impedindo o progresso da empresa no mercado de trabalho.

De acordo com Kotler (2018, p. 270), o segmento de mercado consiste em dividir um grupo de clientes, que compartilham de necessidades e desejos semelhantes, identificando o número apropriado e a natureza dos segmentos de mercado e selecionando como alvo um ou mais deles. À vista disso, a segmentação mostra a divisão do mercado de acordo com os clientes que tenham características semelhantes, tendo como objetivo não só o desenvolvimento de métodos para atender de forma eficiente as necessidades dos consumidores-alvo, mas também para estar à frente dos competidores no mercado consumidor.

Dessa forma, a falta da segmentação de mercado dificulta a compreensão sobre qual é o público-alvo predominante, com isso o proprietário apresenta problemas na decisão de quais produtos comprar e quais estratégias devem seguir para aumentar os seus ganhos. A partir dessas especificações, surgem adversidades em reduzir os preços, melhorar a distribuição e a comunicação com os clientes. Consequentemente, aumentando o número de perdas e desperdícios de tempo e dinheiro.

Na empresa Propel Atacadão, o proprietário possui uma grande variedade de produtos, no entanto não consegue utilizar o espaço disponível em prol das suas atividades. Proveniente da falta de segmentação de mercado, o layout, ou o chamado de arranjo físico, mal planejado traz um desconforto discrepante tanto para os colaboradores, quanto para os consumidores, visto que representa a imagem da empresa, podendo influenciar nas decisões de compra do cliente e no rendimento do funcionário.

O arranjo físico possibilita uma melhor visualização dos processos e produtos de uma organização e quando desorganizado reduz a produtividade dos colaboradores, uma vez que se torna difícil a padronização do trabalho, causando também desperdícios e retrabalhos, podendo aumentar consideravelmente os custos da empresa.

O arranjo físico se refere ao planejamento da configuração do espaço físico a ser ocupado e representa a disposição de pessoas, máquinas e equipamentos necessários à produção dos produtos/serviços da empresa. O arranjo físico pode se referir também à localização física de órgãos ligados diretamente ou indiretamente à produção para facilitar o relacionamento entre eles. (CHIAVENATO, 2014, p. 113)

O arranjo físico mal planejado que se encontra na empresa Propel Atacadão, afeta a movimentação e passagem dos funcionários, contribuindo para o aumento no tempo de deslocamento no interior do estabelecimento e de localização dos produtos. Conseqüentemente, o mal posicionamento do arranjo físico na empresa, além de ocasionar a má eficiência na utilização dos espaços disponíveis e a maximização dos custos, gera maior dificuldade no controle dos processos.

Ademais, a falta de organização do espaço motiva deslocamentos excessivos, devido ao cruzamento de fluxos de pessoas, ocasionado pela repetição de uma mesma ação sem necessidade. Logo os riscos de acidentes são maiores, gerando custos em virtude de afastamentos e ausência dos funcionários.

Outro problema identificado na empresa caracteriza-se na falta de análise de riscos, destacando a falta de higiene e segurança no trabalho. A falta de análise de riscos afeta a produtividade dos colaboradores, acarretando a perda da qualidade da empresa. Ainda, a não preocupação com a higiene e segurança no trabalho, acarreta a não realização de análises em relação à interferência do trabalho sobre a saúde do colaborador, o que torna o ambiente de trabalho em um ambiente físico qualquer, não sendo levado em consideração o ambiente psicológico, a ergonomia e saúde ocupacional dos colaboradores, além disso, não existe a medição de esforços na empresa para a prevenção de acidentes de trabalho, seja na adaptação do local ou na educação dos colaboradores à prevenção.

A Qualidade de Vida no Trabalho é um assunto necessário à situação do mercado, pois a mesma busca atender as mudanças implicadas neste cenário que está em constante evolução, visto que procura atender aos requisitos de todas as partes relacionadas com intuito de tornar o trabalho mais eficaz e satisfatório,

entretanto, a empresa Propel Atacadão não prioriza essa filosofia, o que traz consequências que refletem diretamente a produtividade de seus funcionários, logo, afetam a produtividade da empresa.

Segundo Trivelato (2002, p. 9) a implantação do Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho (SGSST) tem sido a principal estratégia das empresas para minimizar o sério problema social e econômico dos acidentes e das doenças relacionadas ao trabalho, sendo, ainda, um importante fator para o aumento de sua competitividade. Dessa forma, quando a implementação de medidas de segurança no ambiente de trabalho não é vista como estratégia e não é priorizada como deveria, os colaboradores são colocados em risco constante. Acidentes e lesões podem ocorrer devido à falta de treinamento adequado, equipamentos de proteção ausentes ou inadequados, e condições de trabalho precárias. Isso não apenas causa sofrimento aos trabalhadores, mas também leva a licenças médicas, perda de produtividade e até mesmo incapacitações permanentes.

Assim, a ausência de medidas adequadas para garantir a integridade física e mental dos colaboradores pode resultar em uma série de consequências negativas. Além disso, a negligência da saúde e segurança no trabalho também impacta negativamente a moral dos funcionários. A ausência de uma cultura de prevenção pode levar os funcionários a questionarem o comprometimento da organização com seu bem-estar. A percepção de que a empresa não se preocupa em prevenir acidentes ou problemas de saúde pode gerar desconfiança pois, quando os trabalhadores percebem que suas preocupações não são levadas a sério pela empresa, sua motivação e engajamento diminuem, o que acarreta a queda na qualidade do trabalho realizado, afetando a reputação e a competitividade da empresa no mercado.

Quando os trabalhadores se sentem inseguros no ambiente de trabalho, sua moral tende a diminuir, uma vez que a preocupação constante com a saúde e a segurança prejudica a capacidade de concentração e desempenho, além disso, colaboradores desmotivados devido à falta de prevenção tendem a se envolver menos em suas tarefas diárias. A preocupação constante com potenciais riscos ou problemas reduz o foco no trabalho, resultando em queda na produtividade e na qualidade dos serviços. Consequentemente, a saúde, física e mental, dos funcionários poderá ser afetada devido ao estresse diário.

Os acidentes no trabalho são basicamente causados por duas razões: condições inseguras do local de trabalho que oferecem risco e perigo aos trabalhadores e atos inseguros praticados pelo trabalhador.

A segurança no trabalho pode ser entendida como o conjunto de procedimentos técnicos, médicos e educacionais que são adotados para prevenir acidentes de trabalho, doenças ocupacionais e proteger a integridade do trabalhador, através da eliminação de condições inseguras e/ou da implantação de medidas preventivas no ambiente de trabalho. (CHIAVENATO, 2002, p. 66)

As condições inseguras do local de trabalho são as principais razões de acidentes, estando relacionadas com aspectos do ambiente físico, como armazenamento inseguro, congestionado ou sobrecarregado, iluminação e ventilação precárias ou impróprias e temperatura muito elevada ou muito baixa no local de trabalho. Entretanto, as condições inseguras também podem estar relacionadas a aspectos psicológicos decorrentes do clima entre indivíduos ou entre indivíduos e organização ou aspectos de programação do trabalho, como a quantidade de horas trabalhadas e a fadiga resultante do trabalho. Diante disso, quando esses aspectos não são analisados pelo gestor, a qualidade de vida dos colaboradores no trabalho é colocada em risco.

A Qualidade de Vida no Trabalho está relacionada com o melhor aproveitamento do potencial humano disponível de uma organização e com a retribuição que os empregados recebem por seu trabalho na organização, destacando que pessoas motivadas e satisfeitas estão mais dispostas a ajudar a organização a alcançar resultados de qualidade e produtividade. Dessa maneira, a ausência de uma boa Qualidade de Vida no Trabalho impacta na moral dos funcionários de maneira substancial, diminuindo a produtividade no trabalho, prejudicando as relações interpessoais e a retenção de profissionais, além de debilitar a segurança organizacional.

A falta de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, da segurança no ambiente de trabalho e do apoio social são fundamentos que afetam o engajamento e o bem-estar dos colaboradores, afetando suas relações interpessoais. Um ambiente de trabalho negativo, marcado por conflitos e comunicação insatisfatória pode impactar diretamente a capacidade de equipes trabalharem juntas de maneira harmoniosa e eficiente, permitindo o aumento do absenteísmo e da rotatividade de funcionários, afetando diretamente no sistema produtivo da empresa.



A falta de treinamento e desenvolvimento refere-se a mais um dos problemas identificados na empresa Propel Atacadão, que reflete diretamente na produtividade e visibilidade da mesma. Além disso, a falta de treinamento e desenvolvimento no ambiente de trabalho tem impacto negativo na qualidade total e aumenta a ocorrência de erros. Considera-se que o planejamento de recursos humanos está relacionado ao planejamento estratégico da organização, sendo uma área que atua como apoiadora e incentivadora das metas organizacionais (produtividade, qualidade, lucratividade, crescimento, inovação, flexibilidade e competitividade) por meio das pessoas.

De acordo com Girard (2012, p. 56), as pessoas são os principais clientes das empresas e, ao não existir uma preocupação com aspectos essenciais como o clima organizacional, a satisfação das pessoas, as recompensas pelo bom desempenho e a motivação, ocorre rotineiramente o desgaste dos colaboradores, ocasionando diminuição do desempenho no ambiente de trabalho. A medida em que as necessidades das pessoas são frustradas pela organização, ou seja, toda vez que a satisfação é bloqueada por uma barreira, ocorre o abaixamento do moral, uma decorrência do estado motivacional das pessoas provocado pela não realização das suas necessidades individuais, e isso acontece quando não são priorizados o clima organizacional e o bom relacionamento entre os colaboradores.

A ausência do treinamento e desenvolvimento na empresa impossibilita ações proativas dos funcionários levando a estagnação das habilidades dos mesmos, prejudicando os resultados e o comprometimento dos indivíduos, que deveria ser obtido por meio do conhecimento e da comunicação. Ao considerar o fato que a carência de treinamento e desenvolvimento na empresa está ligada à falta de estratégias implementadas e a carência de investimentos a longo prazo, como o desenvolvimento de equipes mais qualificadas, são criadas lacunas de habilidades na empresa, além de afetar o sistema produtivo da mesma.

Assim, quando a organização é formada por um conjunto de pessoas sem nenhum objetivo em comum, essas pessoas aplicam seus conhecimentos e habilidades de forma ineficiente, prejudicando o crescimento da corporação e permitindo que ocorra a inexistência de uma boa cultura colaborativa além de acarretar um baixo desempenho. Considera-se também que outra consequência é o ambiente de trabalho em desarmonia, o que desfavorece a comunicação eficaz e a

identificação de problemas, impossibilitando a implementação de melhorias na empresa.

A falta de motivação está ligada à influência que a mesma exerce no desempenho dos colaboradores no ambiente de trabalho; assim, o desempenho das tarefas da organização depende da motivação do profissional e o desempenho da empresa depende dos indivíduos que ali estão inseridos. Nesse contexto, tem-se que colaboradores desmotivados exercem com menos eficácia suas tarefas, estando mais propensos a diminuir sua produtividade e, conseqüentemente, a produtividade da empresa.

As pessoas são motivadas por necessidades humanas e alcançam suas satisfações por meio dos grupos sociais com que interagem. Dificuldades em participar e em se relacionar com o grupo provocam elevação da rotatividade de pessoal (turnover), abaixamento do moral, fadiga psicológica, redução dos níveis de desempenho etc. (CHIAVENATO, 2003, p. 116)

Considera-se que quando a empresa não encontra uma forma de motivar seus colaboradores, os mesmos não se sentem valorizados, gerando sentimentos de insatisfação com o trabalho e desarmonia no clima organizacional. Dessa maneira, sem um treinamento e engajamento adequados, os funcionários estão expostos à execução inadequada de tarefas, que podem resultar em produtos ou serviços de qualidade inferior, além de aumentar as chances de erros, desperdício de recursos e retrabalho, o que traz conseqüências como a insatisfação dos clientes e má posição no mercado competitivo. Além disso, a insatisfação no ambiente de trabalho pode acarretar ao aumento de turnover na empresa.

Quando a empresa não consegue definir e alinhar seus objetivos com os objetivos dos seus colaboradores, os mesmos não alcançam um meio de satisfazer suas necessidades, assim, desacelerando o processo de crescimento pessoal e da organização. Dessa forma, quando a gestão da empresa Propel Atacadão não prioriza o desenvolvimento pessoal e profissional de seus funcionários, não é possível realizar uma análise de prováveis problemas e imprevistos relacionados ao relacionamento das equipes no ambiente de trabalho, acarretando o descontrole dos problemas aqui citados, como baixo engajamento, ineficiência operacional e falta de inovação. Sem essa análise, a empresa pode perder perspectivas importantes para otimizar processos e promover um ambiente de trabalho mais eficaz, com um bom clima organizacional.

Avalia-se que os problemas aqui citados refletem diretamente, de maneira negativa, na Qualidade Total da organização. A falta de planejamento e análises que visam e priorizam a Gestão da Qualidade Total na empresa é extremamente prejudicial ao seu processo produtivo e, sua permanência e competitividade no mercado. Essa maneira de gestão pode ser considerada um segmento da ciência administrativa que visa, totalmente, a evolução da organização perante si mesma e sua ineficiência prejudica a funcionalidade da organização.

Segundo Machado (2012, p. 36) a falta da garantia da qualidade ocorre pela ineficiência no planejamento e na sistematização dos processos, assim, a percepção de que a empresa não se preocupa com a qualidade pode afastar potenciais parceiros de negócios e investidores, prejudicando oportunidades de crescimento. A longo prazo, a falta de qualidade total pode minar a capacidade da organização de se adaptar às demandas dos clientes.

Empresas que não investem na melhoria contínua e na inovação são mais propensas a ficarem obsoletas, enquanto aquelas que se comprometem com a qualidade têm maior probabilidade de se manterem relevantes e competitivas. Além disso, processos internos ineficientes podem emergir devido à falta de foco na qualidade, resultando em desperdício de recursos, tempo e esforços, prejudicando a produtividade e elevando os custos operacionais. A falta de qualidade também pode criar gargalos nos fluxos de trabalho, reduzindo a agilidade da organização em se adaptar às mudanças do mercado, além de afetar a imagem da empresa.

Em suma, as consequências da falta de qualidade total em uma organização são amplas e impactantes. Desde a insatisfação do cliente e perda de reputação até a ineficiência operacional e a desmotivação dos funcionários. Assim, a falta de planejamento, sistemas de controle de qualidade e a prática de uma abordagem de melhoria contínua derivam da negligência com a qualidade, o que pode comprometer o sucesso a curto e longo prazo da empresa.

### 3 PROPOSTAS DE SOLUÇÃO

No capítulo anterior, foram encontradas algumas dificuldades no desenvolvimento da empresa Propel Atacadão, observando-se problemas causados pela inexistência da análise de ambiente interno e externo, acarretando a falta de segmentação da empresa e a má gestão de compras, além de gerar uma desorganização no layout do estabelecimento. E, ainda, os problemas causados pela falta de análise de ambiente, destacando a falta segurança e higiene no trabalho, e a inexistência de práticas de treinamento e desenvolvimento dos funcionários. A partir dessa análise, considerou-se que a área mais afetada da empresa seja a prática da qualidade total que ocorre em decorrência da falta de planejamento.

A princípio, sugere-se a realização da Gestão da Qualidade, uma vez que adotar estratégias e ações de maneira sistematizada a empresa trará transformações significativas, como maior rentabilidade, satisfação dos clientes, ambiente mais saudável e organizado, processos mais fluídos e equipes com maior sinergia. Por essa razão, a empresa necessita de métodos que minimizem impactos negativos resultantes da falta de Gestão da Qualidade Total, como a aplicação da análise SWOT, execução de planilhas, conhecimento sobre novos softwares e a realização da metodologia 5s. Tendo como plano a melhoria de forma contínua de seus processos e produtos.

Com o intuito de reduzir a problemática decorrente do não reconhecimento do ambiente interno e externo na Propel Atacadão, sugere-se como proposta de intervenção a realização da análise SWOT (apêndice A) que permitirá a identificação do que é favorável ou não para a instituição, auxiliará o proprietário nas tomadas de decisões, contribuirá nas análises de cenários e disponibilizará um diagnóstico sobre os ambientes entorno da organização.

Uma análise SWOT ajuda a empresa a identificar os fatores relacionados à estratégia nessas quatro células que podem ter um grande impacto sobre a empresa. [...] A meta final é identificar os fatores críticos que afetam a empresa e, então, construir sobre os pontos fortes vitais, corrigir pontos fracos evidentes, explorar oportunidades significativas e evitar ameaças desastrosas. (KERIN, 2011, p. 42)

A sigla SWOT, a qual também pode ser conhecida como FOFA, é considerada uma ferramenta indispensável ao realizar um planejamento e novos projetos para uma organização, e sua sigla representa o acrônimo das palavras de língua inglesa

que representam as Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats) de uma empresa. Essa análise permitirá e auxiliará na definição de objetivos para a empresa, aspectos essenciais para o bom desenvolvimento organizacional e para o estabelecimento de planos estratégicos.

A fim de conter o recorrente problema decorrente do não reconhecimento do ambiente interno e externo, é necessário que o Sr. Oscarlino realize a identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Sendo as forças e fraquezas acontecimentos internos de uma organização, o qual o proprietário consegue ter controle, como por exemplo a desorganização de prateleiras. Já as oportunidades e ameaças são fatores externos, não estão no controle do dono, como possíveis pandemias.

A análise dos pontos fortes e fracos concentra-se nos fatores internos da empresa, os quais podem criar vantagens ou desvantagens em relação ao mercado-alvo, enquanto a análise das ameaças e oportunidades se concentra nos fatores externos, que podem afetar o negócio da empresa. (HONORATO, 2004, p. 60)

A partir das pesquisas realizadas em prol da análise SWOT, entende-se como força o dono possuir uma boa variedade de embalagens, principalmente quando trata-se desse ramo, pois se destaca em relação a produtos específicos que não são encontrados em outras empresas de embalagem; a boa localização se dá pelo fato do estabelecimento estar no centro da cidade, facilitando a identificação dos clientes; a clientela fidelizada são especificamente de idade mais avançada, que já possuem conhecimento da loja.

Já como fraquezas, o não reconhecimento da geração Z é um fato prejudicial, pela razão do proprietário não possuir o entendimento da importância dessa geração para o conhecimento interno da empresa; a sua inatividade em redes sociais também é um elemento que prejudica na identificação da loja, quando se trata das publicações não realizadas sobre os produtos disponíveis no local; além disso, pelo fato do proprietário não investir em embalagens sustentáveis, ele acaba perdendo lugar no mercado consumidor. Com a não realização de pesquisas de mercado adequadas ocorre a falta de adaptação às novas gerações e a não aplicação de inovações, com isso a empresa pode não compreender as necessidades, preferências e comportamentos dos novos públicos, o que também pode refletir na imagem da empresa, mostrando ao público um certo comodismo, e a imagem de não estar disposta a inovar.

No ambiente externo da empresa, classificam-se como oportunidades o aumento de demanda em épocas festivas, pois é o momento que a empresa consegue lucrar mais se ela antecipar o planejamento e organização para esse período; a diversificação de produtos quando bem-organizada, é interessante para o cliente e para a própria organização em relação a concorrência, pois o cliente não precisará recorrer a outro estabelecimento. Como ameaças, a dependência dos fornecedores torna-se maléfica a corporação, pois tendo fornecedores em excesso, o proprietário perde o controle e não consegue estabelecer corretamente o que deve ou não comprar de cada fornecedor. E tendo fornecedores em falta, a empresa fica sem mercadorias; a ampla concorrência torna-se prejudicial pelo fato da não identificação de cada concorrente, pois dessa forma, o dono da organização passa a não ter conhecimento do preço de outros estabelecimentos, e acaba por perder seus clientes.

É de extrema importância que as empresas realizem a análise SWOT para se planejar dos acontecimentos internos e externos, que podem resultar tanto em consequências negativas, quanto positivas. No caso da Propel Atacadão, é proposta a realização da análise para que a identificação do Sr. Oscarlino sobre seus concorrentes, clientes e produtos sejam maiores, e para que o risco de perdas ou de má colocação no mercado sejam descartados.

Em vista dos problemas citados referente à má gestão de compras, têm-se consideradas ações na solução dessa problemática e, diante disso, sugere-se uma planilha de controle de compras, como o Google Sheets (apêndice B), que atua de forma gratuita. Para cada compra realizada, é necessário o preenchimento das informações nas colunas correspondentes, certificando-se de que a data esteja informada corretamente, os cálculos de preço unitário e total estejam corretos e todas as informações estejam completas.

As colunas em uma planilha de compras incluem: 1. Data da compra: A data em que a compra foi feita; 2. Número do pedido: O número ou descrição do que foi comprado; 3. Fornecedor: Nome dos fornecedores que o dono realizou a compra; 4. Valor: Valor da compra; 5. Data de entrega: Data estimada para chegar à compra; 6. Status: o status da compra, se foi entregue, se está pendente ou atrasada e 7. Forma de Pagamento: Como pagou pela compra (dinheiro, cheque, entre outros). Pode-se configurar fórmulas para calcular automaticamente o total de cada compra

e outras informações relevantes. Por exemplo, na coluna total de compras, pode inserir uma fórmula como: =soma(E1;E2), para calcular o total automaticamente. É importante manter a planilha de compras atualizada sempre que fizer uma nova compra, e fazer o backup regularmente para evitar perda de dados importantes.

A qualidade de um controle de compras define-se através da comparação de suas características com os desejos do consumidor ou com as normas e especificações de fabricação. Um produto pode ter alta qualidade para o consumidor e qualidade apenas regular para os departamentos técnicos que o fabricam. O problema central do controle de qualidade de compras é manter determinado nível de qualidade para um produto de acordo com a política da empresa, ou seja, de acordo com os padrões de qualidade estabelecidos. (DIAS, 2010, p. 295).

Essa é uma ferramenta indispensável para a empresa, visando o controle eficaz dos produtos em estoque, para que minimize os erros, os custos e para ter maior produtividade. Esse sistema de controle de compras é eficaz, inclui políticas claras, procedimentos de aprovação de compras, monitoramento de gastos e avaliação regular de fornecedores. Isso ajuda a garantir que as compras sejam feitas de maneira eficiente, com controle de custos, e que os recursos da empresa sejam utilizados de forma inteligente.

As planilhas de compras são ferramentas essenciais para empresas que desejam gerenciar com eficácia as despesas associadas à aquisição de produtos e serviços. A planilha fornece controle detalhado sobre as compras, permitindo um planejamento mais estratégico, conservando recursos financeiros e garantindo que as necessidades sejam atendidas de forma eficiente. A finalidade de uma planilha de compras é registrar todas as transações de compra. Isso inclui data de compra, fornecedor, descrição do produto, valor, entre outros. Este registro detalhado mostra claramente como os fundos foram utilizados, permitindo que a empresa crie um orçamento para monitorar quanto gasta, o que ajuda a evitar gastos excessivos e, além disso, a planilha não obterá custo algum.

Torna-se importante a implementação de estratégias que busquem a Gestão da Qualidade Total no gerenciamento dos fornecedores; assim, apresenta-se o uso do sistema de qualidade ISO 9001, em que essa é uma condição necessária para as empresas que buscam certificação, onde trata-se de uma declaração formal de que determinada organização atende aos parâmetros de qualidade estabelecidos a esse. Esse sistema foi atualizado para levar em consideração um novo cenário, com algumas diferenças significativas, como: o selecionamento correto de fornecedores;

a avaliação assertiva dos fornecedores; planilha de controle de compras e os gerenciamentos dos riscos.

A ISO 9001 é projetada para ajudar as organizações a terem uma produção mais eficaz; planejamento e controle das rotinas; melhora na comunicação e na satisfação dos funcionários; melhor imagem externa da empresa; redução de riscos e melhora da relação de fornecedores, entre outros

As motivações para a certificação da ISO 9001 podem ser classificadas em duas categorias: motivações internas e motivações externas. As internas estão relacionadas com o objetivo de alcançar a melhoria da organização, enquanto as externas estão relacionadas ao marketing, pressões do cliente e aumento do marketshare (SAMPAIO; SARAIVA; RODRIGUES, 2011, p. 10).

A clareza na comunicação com os fornecedores é extremamente importante, sendo caracterizada como uma motivação interna da organização, garantindo que todas as partes envolvidas tenham uma compreensão clara da informação do ISO 9001, para que assim a empresa possua um bom gerenciamento de seus fornecedores obtendo a eliminação de compras incorretas, custos indesejados e a escassez de produtividade.

Os requisitos que a empresa deve obter para receber a certificação são as políticas de qualidade, os procedimentos operacionais, a documentação, o monitoramento e a melhoria contínua. Entretanto, para conseguir a certificação, a empresa precisa passar por uma auditoria, ou seja, um fiscal visita a planta a fim de conferir se todas as normas e diretrizes de gestão exigidos pela ISO 9001 estão sendo seguidas. Essa norma requer que a Propel Atacadão identifique e avalie os riscos que possam afetar a capacidade de atingir os objetivos de qualidade, ajudando a tomar decisões informadas e implementar ações para minimizar riscos e aproveitar oportunidades.

Diante disso, apresenta-se a Planilha Efcz (apêndice C) que pode ser implementada em qualquer organização, já que a metodologia é suficiente para realizar um bom gerenciamento dos fornecedores. Essa planilha traz duas funcionalidades que permitem controlar os dados e os critérios das avaliações dos fornecedores, organizar seus dados em um só lugar, acompanhá-los pelas avaliações geradas e ter um visual dos status dos mesmos. Em sua primeira funcionalidade, que possui por nome Cadastro, o dono da Propel Atacadão poderá adicionar o nome de seus fornecedores, o telefone e o e-mail para contato, e ainda o



endereço, acarretando uma organização e eficiência para o estabelecimento. Em sua segunda funcionalidade, que possui por nome Linha de Fornecimento, o Sr. Oscarlino terá a opção de colocar o nome de seus fornecedores, sua linha de fornecimento, estado e poderá adicionar algumas observações, como por exemplo o status do produto ou até mesmo algum feedback do provedor, seja positivo ou negativo. Essa planilha é totalmente gratuita e tem por objetivo fazer com que a Propel Atacadão enxergue seus fornecedores de uma maneira diferente e que ela tenha controle sobre eles, para que sua segmentação de produtos seja correta.

Em conformidade com a problemática da desorganização do layout encontrada na empresa, sugere-se a implementação de uma estratégia de segmentação de mercado e posteriormente a aplicação da metodologia 5S, para que seja possível entender o seu nicho de mercado, as necessidades e desejos do público-alvo, e em seguida decidir o arranjo físico adequado para a melhor utilização do espaço disponível de maneira proveitosa. Logo, o proprietário saberá quais produtos apresentam maior saída, resultando na potencialização das vendas e aumento do lucro, e em seguida facilitar a circulação das pessoas, evitando situações que compliquem o fluxo de produção.

A etapa que antecede a aplicação da metodologia 5S, consiste em segmentar o mercado, que de acordo com Forte (2004, p. 80) significa a forma encontrada para melhor atender as necessidades dos consumidores. Ao invés de os esforços de marketing estarem diluídos, espalhados, eles se concentram em segmentos, setores, que devidamente trabalhados, podem atender os consumidores. Logo, dividir o seu público em grupos que possuem interesses em comum, causa maior entendimento sobre os seus clientes e otimiza os recursos, sabendo assim quais produtos adquirir para que haja mais saídas.

Em razão do excesso da variedade de produtos adquiridos em busca de atender a todos os públicos, o proprietário não tem conhecimento do seu nicho, por esse motivo recomenda-se a realização da segmentação de mercado. Esta pode ser feita com base em quatro critérios, sendo: demográfico, que faz o uso de atributos pessoais como idade, gênero, educação; geográfico, como bairro, região, país, entre outros; psicográfico que divide o mercado em personalidade, opinião e estilo de vida; comportamental que está em relação em como o produto é utilizado e qual a preferência das pessoas em relação ao produto. A seguir é necessário ter em mente

a rentabilidade do segmento, qual tamanho e potencial de crescimento e qual a capacidade da empresa em entregar valor para esse segmento. Sendo assim, é por meio da identificação do segmento que possibilita encontrar o nicho ideal.

Após ser encontrado o melhor nicho a se seguir com implementação da segmentação de mercado, o proprietário deve iniciar a aplicação do programa 5S para que haja a diminuição nos desperdícios e a melhora no fluxo de processos internos da empresa. Elaborado em meados do século XX, no Japão, com o intuito de otimizar os processos com disciplina, proporcionar mais qualidade ao serviço e aumentar a produtividade, o 5S trata-se de uma ferramenta baseada nos cinco sentidos do Japão, sendo eles: Seiri, Seiso, Seiton, Seiketsu e Shitsuke. No Brasil, se referem, respectivamente, como senso de arrumação, limpeza, ordem, padronização e disciplina.

O programa 5S é amplamente adotado em empresas de todo o mundo como parte de estratégias de gestão de qualidade e eficiência. Sendo uma ferramenta poderosa para promover uma cultura organizacional de ordem, limpeza e responsabilidade. As vantagens dessa ferramenta incluem maior eficiência, qualidade, segurança e satisfação dos funcionários, além de redução de custos.

Segundo Toniazzi (2016, p. 25) “O 5S visa criar um ambiente pautado pela disciplina e organização; é essa disciplina e organização que conduzem a mudanças de atitudes e comportamento para, na sequência, se transformar num hábito diário e em seguida termos uma cultura”, à vista disso, o método apresenta benefícios diretos, ou imediatos, como a redução de defeitos nos produtos, causados pelas condições do ambiente, e a redução significativa no tempo de transferência dos produtos em processo. E, também, benefícios indiretos, ou a longo prazo, que são obtidos através da mudança cultural, servindo como plano estratégico para obter ganhos.

Com o propósito de eliminar os impactos causados pela ineficiência sobre a disposição do layout da Propel Atacadão, mostra-se necessário a aplicação de três sentidos do programa 5S, sendo os de arrumação, ordem e limpeza. O Seiri, ou senso de arrumação, tem como objetivo deixar a área de trabalho organizada, tendo como prioridade somente o que for necessário, identificando e equilibrando materiais, documentos e equipamentos. Dessa forma, proporciona a liberação de espaços físicos e a reciclagem ou descarte dos recursos que não são úteis para a

empresa. O Seiso, ou senso de limpeza, elimina sujeiras e objetos estranhos encontrados no ambiente de trabalho, mediante essa prática é possível o monitoramento do ambiente indicando problemas que possam ocorrer com cabos elétricos soltos e vazamentos.

O senso de ordem, ou Seiton, é o que desenvolve um arranjo físico mais funcional possível para a empresa. Com ele, define-se os locais adequados e os critérios a serem seguidos para que sejam efetuadas a organização do estoque e a disposição dos equipamentos, materiais e produtos. Assim sendo, sugere-se que o layout mais adequado para a empresa Propel Atacadão é o arranjo físico por processo (apêndice D), visto que esse consiste no agrupamento de produtos similares são posicionados juntos uns aos outros. Esta proposta possui um custo de aproximadamente R\$500, referente a implementação de duas estantes de aço.

Em relação à falta de análise do ambiente, destacando a falta de higiene e segurança no trabalho, foram recomendados a aplicação do senso Seiso, e do senso Seiketsu. A primeira estratégia, a implementação do senso Seiso, está ligada à remoção de itens desnecessários no ambiente de trabalho, de maneira que durante o processo de limpeza, os trabalhadores sejam incentivados a identificar e eliminar itens não essenciais, equipamentos quebrados ou obsoletos, e qualquer coisa que não contribua para a eficiência ou segurança no local de trabalho.

As organizações possuem fatores ambientais físico/químicos, biológicos, psicológicos, culturais e sociais que podem influir na saúde e bem-estar dos trabalhadores. Na dinâmica cotidiana de uma organização estes fatores se apresentam inter-relacionados ou interdependentes, de forma determinística, probabilística ou de simples correlação. (BARROS, 2013, p. 32)

O senso Seiso, também está relacionado à organização, de maneira que depois de eliminar itens irrelevantes a organização se torna item fundamental, pois, os itens não eliminados devem ser organizados de forma lógica e eficiente para que sejam facilmente acessíveis quando necessário. Além de estar relacionado a prática de limpeza profunda, sendo essa a parte que envolve a remoção de sujeira, poeira e detritos de todas as áreas de trabalho, também contribui para um ambiente de trabalho mais seguro.

Para a aplicação do senso Seiso, recomenda-se uma análise do ambiente, pois conhecer a empresa e seus riscos de forma detalhada é essencial. Assim, ao identificar todos os possíveis riscos que a empresa enfrenta é necessário avaliar sua

probabilidade de ocorrência e o impacto que teriam na empresa caso se materializem. Na análise do ambiente incluem atividades como: avaliação de todas as áreas de trabalho e identificação de possíveis riscos, como equipamentos perigosos, itens desnecessários no ambiente de trabalho, pisos escorregadios e perigos de eletricidade; análise de atividades realizadas pelos funcionários, identificando os pontos em que podem ocorrer acidentes, como movimentação de cargas pesadas; avaliação do ambiente físico, verificando as condições gerais do ambiente de trabalho, como iluminação adequada, ventilação, sinalização de segurança, acesso a saídas de emergência e extintores de incêndio e análise de fatores ergonômicos, evitando posturas inadequadas e esforços excessivos que possam levar a lesões. Após a identificação e avaliação dos riscos, é necessário o desenvolvimento de estratégias eficazes para minimizar o impacto dos mesmos.

Já a aplicação do senso Seiketsu está relacionado a padronização, onde o padrão seria uma descrição escrita de como algo deveria ser. Seguir um padrão ressalta a importância que todos da organização conheçam e pratiquem procedimentos de segurança e higiene, e que conheçam leis que auxiliem na correta aplicação de ações de prevenção de acidentes e doenças no trabalho.

A Função de Segurança de uma empresa é constituída de ações de controle que visam reduzir a frequência e a intensidade da manifestação dos riscos, bem como eliminar ou mitigar os impactos dos acidentes com medidas de emergência. (BARROS, 2013, p. 40)

Ao estabelecer padrões claros de organização e limpeza, reduz-se a possibilidade de erros, desperdícios e acidentes, aumentando a produtividade e a segurança no local de trabalho. Além disso, a padronização também simplifica a identificação de problemas e a implementação de melhorias contínuas, pois quando todos seguem os mesmos padrões de organização qualquer desvio se torna evidente, facilitando a resolução de problemas e a busca por eficiência. Assim, para a garantia e eficiência da aplicação do senso Seiketsu, é essencial o desenvolvimento de práticas de organização e limpeza, e constância das mesmas.

Dessa forma, para elaboração de uma estratégia eficaz, se faz necessário um planejamento. O planejamento deve seguir diretrizes claras, sendo essencial a definição dos padrões de limpeza e organização, cronogramas regulares para a realização de atividades de limpeza em todas as áreas da empresa, que também podem auxiliar na conscientização dos funcionários, assim como a padronização de

processos e o incentivo a cada funcionário a assumir a responsabilidade pela limpeza e organização do seu próprio espaço. Também se recomenda a realização de auditorias periódicas para a verificação regular dos padrões de limpeza e padronização estão sendo seguidos e identifique áreas que precisam de melhorias.

Em vista disso, para o sucesso das estratégias citadas, recomenda-se uma auditoria interna de análise de riscos, realizada a cada seis meses. Para a aplicação dessa auditoria deve-se seguir algumas etapas, sendo elas: plano de auditoria, onde serão estabelecidos os objetivos da mesma que, nesse caso, refere-se a revisão das práticas implementadas; seleção de equipe de auditoria, na qual deve ser uma equipe especializada e imparcial; avaliação de conformidade, avaliando a conformidade ou não de políticas e regulamentos; avaliação de eficácia, na qual deve ser identificada se as ações implementadas estão funcionando como o planejado; realização de um relatório de auditoria, para a identificação de possíveis melhorias identificadas e por fim, a prática de melhoria contínua, para aprimorar as práticas organizacionais.

É importante lembrar que tanto a análise de ambiente, quanto as estratégias preventivas e as auditorias a serem aplicadas poderão ser terceirizadas. Desse modo, o Sr. Oscarlino deverá selecionar uma empresa especializada na área de segurança do trabalho, e o custo dessa terceirização varia de acordo com a escolha da empresa para a assessoria recomendada e com as práticas que deverão ser aplicadas.

Sendo o treinamento o processo sistemático que envolve mudança de atitudes, comportamentos e expansão dos conhecimentos dos empregados, estimulando-os a serem mais produtivos na direção do alcance dos objetivos organizacionais e do desenvolvimento do conjunto de experiências para o crescimento profissional. Considera-se a necessidade da implementação de atitudes e práticas para o aprimoramento dos conhecimentos dos funcionários da empresa Propel Atacadão, para que os mesmos se sintam importantes e essenciais para a existência da organização, de forma que tanto a empresa quanto os colaboradores sejam recompensados.

Assim, para a falta de treinamento e desenvolvimento dos funcionários, foi analisada e recomendada a aplicação de treinamentos constantes e a aplicação do senso Shitsuke, também conhecido como senso de autodisciplina ou senso de

manutenção, sendo esse, o quinto princípio do sistema 5S. Dessa maneira, essas duas ferramentas juntas teriam como principal objetivo a melhoria do clima organizacional, além da disciplina e consistência em todas as operações e processos da organização, de modo que a melhoria contínua e a eficiência se tornem parte essencial da empresa.

As necessidades de treinamento são as carências de preparo profissional das pessoas, essa necessidade de treinamento envolve a área de informação ou de habilidades que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para melhorar ou aumentar a sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho. (CHIAVENATO, 2010, p. 378)

Os treinamentos a serem aplicados na empresa devem estar associados com as necessidades estratégicas da organização, pois esse é um fator essencial para a eficiência e para o sucesso organizacional. A partir disso, é necessário a realização de uma análise detalhada sobre as áreas que possuem carência na empresa, para que haja um bom planejamento e desenvolvimentos desses treinamentos. Ressalta-se que consultas sobre as necessidades de treinamento devem ser contínuas e permanentes, e caracterizam-se por ser o primeiro passo na organização de um treinamento, entendendo a necessidade como situações que devem ser mantidas ou atingidas para o alcance de um objetivo.

Destaca-se que planejamento do treinamento desempenha um papel essencial na capacitação e no crescimento das equipes dentro de uma empresa, pois personalizar os treinamentos de acordo com as necessidades da empresa promove o engajamento dos funcionários, tornando as equipes mais competentes, motivadas e preparadas. O conteúdo do treinamento deve envolver transmissão de informações, desenvolvimento de aptidões, desenvolvimento ou modificação de comportamentos e atitudes e desenvolvimento de conceitos. Já o objetivo e a finalidade do treinamento precisam estar claros de maneira a permitir a obtenção dos resultados pré-estabelecidos, servindo de ligação a um contínuo desenvolvimento e transformar atitudes em ações.

Ao analisar o ambiente interno da empresa, foi notada a necessidade de treinamentos relacionados a algumas habilidades específicas: de comunicação, de relações interpessoais, de resolutividade, entre outras. Observa-se que o treinamento deve focar no aprimoramento destas habilidades, além de desenvolver a empatia, a atenção, a escuta, a objetividade e clareza na fala, a atenção a expressão corporal e, ainda, o trabalho em equipe, a motivação, a capacidade de

tomada de decisão e resolução de problemas que podem vir a acontecer. Dessa maneira, desenvolver essas habilidades e promover um ambiente que as incentive não apenas melhora o funcionamento interno da empresa, mas também contribui para o sucesso a longo prazo, constante motivação dos funcionários e para a criação de uma cultura organizacional positiva.

Segundo Chiavenato (2010, p. 371), o treinamento é um processo cíclico e contínuo composto por quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação. Sendo o diagnóstico o levantamento das necessidades de treinamento que a organização apresenta. O desenho, o planejamento das ações de treinamento e deve ter um objetivo específico. A implementação, a execução e condução do processo de desenvolvimento. E a avaliação a verificação dos resultados obtidos com o treinamento.

Para a implementação e execução dos treinamentos, sugere-se o software iSpring Learn LMS (apêndice E), sendo esse baseado em uma nuvem para treinamento corporativo online. Possuindo uma interface intuitiva esse software permite iniciar treinamentos de maneira fácil, tanto para alunos quanto para gestores, além de oferecer aos usuários todos os recursos essenciais para o processo de treinamento. Com esse software é possível criar cursos interativos, avaliações, dinâmicas com encenação, videoaulas e textos, todos moldados de acordo com a necessidade da empresa.

A plataforma iSpring Learn LMS também disponibiliza relatórios, dados e análises relacionados ao progresso dos alunos, além de criar grupos de usuários inteligentes, realizar notificações e prazos automatizados. Ainda, como forma de engajamento dos funcionários, a plataforma possui feed de notícias com reações, feedback nos cursos, chats com os instrutores, pontos, medalhas, certificados e rankings. E ressalta-se que após a configuração inicial, o software corporativo funciona por conta própria.

O custo do software iSpring Learn LMS com todas as ferramentas disponíveis refere-se ao valor de R\$14,35 (quatorze reais e trinta e cinco centavos), sendo esse o valor mensal por usuário. No caso da Propel Atacadão, o custo mensal seria de R\$71,75 (setenta e um reais e setenta e cinco centavos), já que atualmente a empresa conta com 5 colaboradores no total, o que resultaria em um custo de

R\$861,00 (oitocentos e sessenta e um reais) anualmente, nas circunstâncias apresentadas.

Ainda, o desenvolvimento dos funcionários pode ser estimulado através de práticas aplicadas pela empresa, como o incentivo a realizarem cursos gratuitos, com carga horária não muita extensa e com certificados que fariam total diferença em sua carreira profissional, como os cursos de atendimento ao público, comunicação e expressão e comunicação empresarial, disponibilizados por instituições que estimulem a gestão de pessoas.

Por fim, para a constância da aplicação dos conhecimentos adquiridos nos treinamentos pelos funcionários, recomenda-se o aprofundamento do senso Shitsuke que, como já citado, está relacionado com a autodisciplina. Esse pode ser desenvolvido através de práticas simples e cotidianas como, definição de expectativas claras sobre o comportamento e o desempenho esperados dos funcionários; definição de metas e objetivos na jornada de trabalho; aumento da eficiência e qualidade no trabalho; ambiente de trabalho positivo, que valorize a colaboração e o apoio entre colegas de equipe; monitoramento do desenvolvimento dos funcionários, feedbacks construtivos, orientação e disponibilidade para auxiliar os funcionários sempre que necessário.

### **3.1 Resultados Esperados**

De acordo com a análise SWOT recomendada a problemática falta de análise do ambiente interno e externo da Propel Atacadão, espera-se que para o ambiente interno a atração de novos clientes aumente através de investimentos em embalagens sustentáveis, da atividade em redes sociais e do reconhecimento da nova geração. Pois investindo em ferramentas que estão em controle do próprio proprietário, o lucro da organização aumenta, a empresa adquire maior visibilidade no mercado competidor e satisfaz seus clientes. E mantendo a variedade de produtos organizada, facilita no momento de pegar o produto desejado pelo cliente.

Já em relação ao ambiente externo da empresa, acredita-se que o proprietário se mantendo organizado em épocas festivas sua demanda só aumentará. Se tratando dos fornecedores, seguindo o que foi proposto anteriormente, espera-se que o controle de mercadorias aumente, satisfazendo assim, o gosto de seus



clientes. Além disso, a identificação de sua concorrência será realizada com facilidade, ou seja, o proprietário terá conhecimento do preço a ser colocado em seus produtos, e dessa forma, a atração de clientes ao estabelecimento aumentará.

As planilhas na Gestão de Compras podem ser uma ferramenta valiosa e positiva para monitorar, analisar e otimizar o processo de compra de produtos ou serviços da sua organização. Espera-se que essa solução ofereça à empresa uma organização maior para controlar e registrar todos os custos associados às compras e monitorizar o quanto é gasto em fornecimentos, materiais ou serviços. Ao registrar todas as suas compras ao longo do tempo, a planilha cria um histórico de compras que pode ser usado para análises posteriores e tomadas de decisão. Isso ajuda a empresa a identificar tendências de compra, diferenças de preços e fornecedores mais confiáveis, podendo usá-lo para rastrear os níveis atuais de estoque, prever quando os produtos precisarão ser reabastecidos e evitar rupturas ou excessos de estoque.

Espera-se que a implantação da Planilha Efcz ofereça uma série de resultados para a empresa. Com essa planilha, a Propel Atacado irá monitorar e controlar os seus fornecedores, identificando melhorias e tomando ações corretivas de forma eficaz, permitindo que a empresa tome medidas preventivas para evitar erros no futuro, levando a uma redução significativa do descontrole desse gerenciamento. Ainda, o estabelecimento pode acompanhar suas expectativas com os provedores, garantindo que os produtos necessários atendam às expectativas da empresa, fazendo com que, assim, aumente a satisfação do cliente por obter um produto de ótima qualidade.

Além disso, a planilha Efcz ajudará a simplificar e automatizar muitos dos processos relacionados à Gestão da Qualidade, tornando as operações mais eficientes e economizando tempo e recursos, permitindo que colem e analisem dados relacionados aos fornecedores de forma mais precisa, possibilitando a tomada de decisões mais informadas e estratégicas.

Conforme orientado, a realização da segmentação de mercado pode ser uma ferramenta utilizada para atender as necessidades de diferentes públicos-alvo, potencializando as vendas. Assim sendo, espera-se como resultado a redução dos custos, visto que não haverá a compra desnecessária de mercadoria e nem produtos estagnados, ou seja, produtos comprados, porém não vendidos, isso

facilitará a manter a empresa Propel Atacadão ativo e no mesmo nível do mercado. Além disso, a proposta também permite maior entendimento do público, causando a fidelização destes; ajustes de serviços e melhor estruturação para a tomada de decisões, uma vez que é compreendido o perfil do cliente proporciona uma comunicação eficiente com os mesmos.

Com a implementação da metodologia 5S como solução a fim de um layout organizado, espera-se a redução de desperdícios, tanto de mercadorias, quanto de tempo; aumento na qualidade do produto, gerando maior rentabilidade; maximização da produtividade dos colaboradores. Ademais, o layout organizado possibilita a melhor utilização do espaço disponível, facilitando o controle e a supervisão dos funcionários; redução no tempo de alcance dos produtos, tendo mais eficiência no atendimento dos clientes e a melhoria do fluxo interno de pessoas, evitando deslocamento desnecessário.

A análise de ambiente voltada para a segurança e higiene no trabalho desempenha um papel crucial na garantia do bem-estar dos colaboradores e na prevenção de acidentes no local de trabalho. O resultado esperado dessa análise é a identificação detalhada de potenciais riscos e áreas de preocupação, permitindo que as empresas implementem medidas proativas para minimizar esses perigos. Isso inclui a criação de um ambiente de trabalho mais seguro, com procedimentos de segurança claros, treinamento adequado para os funcionários e o fornecimento de equipamentos de proteção individual quando necessário.

Além disso, a proposta apresentada também busca promover uma cultura de responsabilidade compartilhada, onde todos os membros da equipe reconhecem sua importância na manutenção de um ambiente saudável e seguro. Dessa forma, resultado desejado é a redução de incidentes, lesões e doenças ocupacionais, o que não apenas protege os trabalhadores, mas também contribui para uma força de trabalho mais produtiva e satisfeita, promovendo assim o sucesso sustentável da organização.

No sistema de treinamento e desenvolvimento, é notável que a sua abordagem e aplicabilidade induz o capital humano a ter satisfação com a empresa e a sua qualidade de vida no trabalho. As funções de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações adquire um papel de preparação de indivíduos para o exercício satisfatório de suas atividades, em específico no cargo ocupado.

Considera-se que com as práticas de treinamento e desenvolvimento, os colaboradores possam adquirir informações e compreender habilidades, desenvolvendo a partir destas atitudes e comportamentos diferentes, sendo fundamental para a excelência gerencial, pois é através de práticas de incentivo que os métodos de capacitação e de desenvolvimento das pessoas acontecem para apoiar a obtenção de estratégias dentro de uma organização.

Com a aplicação de treinamentos específicos através do software iSpring Learn, espera-se que esses treinamentos sejam projetados para aprimorar habilidades e conhecimentos em áreas particulares sendo adaptados de acordo com as necessidades exclusivas da organização. Assim, ao aprimorar competências críticas a empresa tende a melhorar a qualidade, garantir conformidade e impulsionar a inovação. Diante disso, espera-se ainda que a aplicação da proposta de treinamento e desenvolvimento dos funcionários ofereça resultados satisfatórios para a organização, como a melhoria das habilidades dos funcionários, maior qualidade do trabalho, redução de erros, engajamento e satisfação dos funcionários e menor rotatividade. Além disso, confia-se de que os novos conhecimentos adquiridos sejam fundamentais na produtividade e maximização da eficiência nas atividades, tanto para o profissional quanto para a empresa.

## CONCLUSÃO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso iniciou-se em fevereiro de 2023, sendo elaborado e realizado pelo grupo uma pesquisa de campo no município de Guaratinguetá – São Paulo, a fim de conhecer e identificar organizações que apresentassem inconformidades em seu âmbito administrativo, bem como a necessidade da implementação de propostas de intervenção e mentorias especializadas com enfoque em sua área de atuação, e nos permitissem estudar tais fraquezas apresentadas. Nessa perspectiva, após diversas análises e entrevistas, optamos por escrever o presente trabalho de acordo com o estudo na empresa Propel Atacadão, evidenciando as problemáticas encontradas na empresa e apresentando propostas de intervenção para as mesmas, e todo esse processo foi acompanhado pelo proprietário, o qual nos deu permissão para tal estudo.

No primeiro capítulo deste trabalho retratamos sobre a História da Administração, a qual teve início a partir das influências de filósofos, abordando seus conceitos e mostrando a importância da sua evolução, não só para as empresas, mas também para a vida das pessoas. Além disso, foi por meio da apresentação das teorias da Administração que se tornou evidente para nós, as diferentes visões práticas e como suas aplicações permitem o bom funcionamento e alcance de resultados de uma organização. E, por fim, mencionamos algumas das áreas mais relevantes desse ramo, enfatizando seu desenvolvimento e sua função em cada empresa.

No segundo capítulo, Situação Problema, referimo-nos sobre as características do município estudado, descrição da empresa e a descrição dos problemas. Em primeiro lugar, foram descritas as características de Guaratinguetá, onde a loja Propel Atacadão se localiza. Tratamos sobre seu contexto histórico, origem, significados, setores primário, secundário e terciário, e seus dados econômicos. Após isso, mencionamos sobre a empresa Propel Atacadão, a qual está sendo estudada no presente trabalho. Esta é uma empresa especializada em vendas de embalagens, e está no mercado há mais de 40 anos, passando por progressos e dificuldades ao longo do tempo. Por último, apresentamos as problemáticas identificadas, essas que interferem no bom funcionamento da empresa, visto que a problemática em destaque se refere a falta de Gestão da Qualidade, onde a ineficácia dessa área promove a improdutividade do estabelecimento.

Em contrassenso, no terceiro capítulo foram apresentadas propostas de solução às problemáticas identificadas anteriormente com o intuito de contê-las. A partir disso, foi proposto pelo grupo a realização da análise SWOT para a identificação do ambiente interno e externo da organização; para auxiliar o proprietário nas compras evitando despesas foi proposto a utilização de planilhas, já para o gerenciamento de compras e estoques foram apresentados a utilização de softwares; já a metodologia 5s foi sugerida a fim de auxiliar na organização do layout e para melhorar o clima organizacional da empresa.

Em síntese, com base em estudos e pesquisas foi possível a elaboração de propostas de solução viáveis para as problemáticas encontradas na empresa Propel Atacadão, visando a implementação de planos de ação voltados para o aperfeiçoamento e fortalecimento da instituição a médio e longo prazo. Dessa forma, conclui-se que a Gestão da Qualidade é uma ferramenta chave para o aumento da eficiência operacional da organização. Assim, seguindo as propostas e os padrões de ordem apresentados, a empresa tende a se tornar mais lucrativa e com um melhor posicionamento no mercado. Cabe ressaltar ainda que as metodologias e os fundamentos teóricos apresentados não se restringem apenas ao exposto no decorrer da dissertação, mas poderão ser utilizados como objeto de estudo para o aprofundamento dos conteúdos abordados em demais produções.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Darly Fernando. **Gestão pela Qualidade**. Belo Horizonte - Minas Gerais: Poisson, 2018.
- BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. 1ª. ed. - São Paulo: Atlas, 2011.
- BARROS, Sergio Silveira de. **Análise de Riscos**. Curitiba: Paraná. Instituto Federal Paraná, 2013.
- CAMARGO, Wellington. **Controle de Qualidade Total**. Curitiba, PR: Instituto Federal Paraná, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da Administração**. 6ª ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria da Administração: uma visão abrangente da moderna Administração das organizações**. 7ª ed. ver. e atual. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 6ª ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3º. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**. 8ª. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**. 9ª. ed. – Barueri, São Paulo: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão da Produção: Uma abordagem introdutória**. 3ª ed. - São Paulo: Manole, 2014.
- CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. 3ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- COSTA, Frederico Lustosa da. **Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas**. Revista de Administração Pública [online]. V. 42, n. 5. dez. 2008. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000500003>>. Acesso em: 11 abr. 2023.

- DIAS, Marco Aurélio R. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **A Administração na Próxima Sociedade**. 1ª ed. – São Paulo: Edital Nobel, 2002.
- FAUSTO, Boris. **História do Brasil**. 12ª. ed. – São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2006.
- FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle**. 10ª. ed. – São Paulo: Atlas, 1989.
- FORTE, Charles David. **Marketing Global**. São Paulo: Copidart Editora, 2004.
- GIRARDI, Dante Marciano; DALMAU, Marcos Baptista Lopez. **Administração de recursos humanos I**. 3ª ed. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.
- GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios da administração financeira**. 10ª. ed. – São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.
- HONORATO, Gilson. **Conhecendo o marketing**. Barueri, São Paulo: Manole, 2004.
- KERIN, Roger A. **Marketing**. 8ª. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.
- KOTLER, Philip; KELLER Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 15ª ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.
- LEE, Nancy R; KOTLER, Philip. **Marketing social**. São Paulo: Educação Saraiva, 2020.
- LOUREIRO, Maria Rita; ABRUCIO, Fernando Luiz; PACHECO, Regina Silva. **Burocracia e política no Brasil: desafios para a ordem democrática no século XXI**. 1ª. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.
- MACHADO, Simone Silva. **Gestão de Qualidade**. Inhumas: IFG; Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2012.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 7ª. ed. – São Paulo: Atlas, 2009
- MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 3ª. ed. rev. - São Paulo: Saraiva, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução a revolução digital**. 6ª. ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à teoria geral da Administração**. 3ª ed. – São Paulo: Atlas, 2015.

NUNES, Rogério da Silva. **Administração de materiais**. 2ª ed. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2013.

OLIVEIRA, Otávio J. **Gestão da qualidade**. São Paulo, 2020.

ROCHA, Rudimar Antunes da; PLATT, Allan Augusto. **Administração de Marketing**. 3ª. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2015.

ROSSÉS, Gustavo Fontinelli. **Introdução à administração**. Santa Maria, RS: Universidade Federal de Santa Maria, 2014.

SAMPAIO, Paulo; SARAIVA, Pedro; RODRIGUES, Antônio Guimarães. **ISO 9001 modelos de previsão de certificação**. *Jornal Internacional de Gestão de Qualidade e Confiabilidade*. Vol. 28. 2011.

SILVA, Reinaldo Oliveira Da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prendice Hall, 2008.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 1ª ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA, Helcimara. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: SESES, 2015.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. 8ª. ed. – São Paulo: Atlas, 1990.

TONIAZZO, Rubilar. **5S muito além da limpeza e organização**. Rio Grande do Sul: Rubilar, 2016.

TRIVELATO, Gilmar da Cunha. **Diretrizes sobre Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho**. São Paulo, 2005.

VIANA, João José. **Administração de materiais: um enfoque prático**. 1ª ed. - São Paulo: Atlas, 2006.

VILLAR, Antonio de Melo; JUNIOR, Claudino Lins Nóbrega. **Planejamento das instalações empresariais**. João Pessoa: Editora da UFPB, 2014.



WERNKE, Rodney. **Gestão Financeira: ênfase em aplicações e casos nacionais.**  
São Paulo: Saraiva, 2008.

## APÊNDICES

### Apêndice A- Análise de SWOT



### Apêndice B- Google Sheets

DATA	Nº PEDIDO	COMPRADOR	FORNECEDOR	VALOR	DATA ENTREGA	STATUS	FORMA PGTO
05/09/2019	000500236	Oscarlino	Francisco	R\$ 1.600,00	17/09/2019	ENTREGUE	CHEQUE
15/10/2019	000522300	Oscarlino	Cristina	R\$ 2.300,00	30/10/2019	ENTREGUE	DINHEIRO
20/11/2019	000764986	Oscarlino	Beto	R\$ 3.400,00	10/12/2019	ATRASADO	CHEQUE
05/01/2020	000836759	Oscarlino	Francisco	R\$ 2.300,00	15/01/2020	ENTREGUE	DINHEIRO
30/01/2020	000638576	Oscarlino	Cristina	R\$ 4.400,00	15/02/2020	ENTREGUE	DINHEIRO
15/06/2020	000935685	Oscarlino	Beto	R\$ 1.800,00	20/07/2020	ATRASADO	CHEQUE
12/12/2020	000193458	Oscarlino	Francisco	R\$ 2.200,00	01/10/2021	PENDENTE	DINHEIRO
15/05/2021	000112397	Oscarlino	Cristina	R\$ 3.600,00	20/06/2021	PENDENTE	CHEQUE
				TOTAL DE COMPRA	ENTREGUES	PENDENTES	ATRASADOS
				R\$ 21.600,00	R\$ 10.600,00	R\$ 5.800,00	R\$ 5.200,00

## Apêndice C- Planilha Efcaz

**efcaz** Cadastro Linha de Fornecimento Sobre

Seu trabalho pode ser muito mais fácil! [Solicite uma demonstração grátis](#)

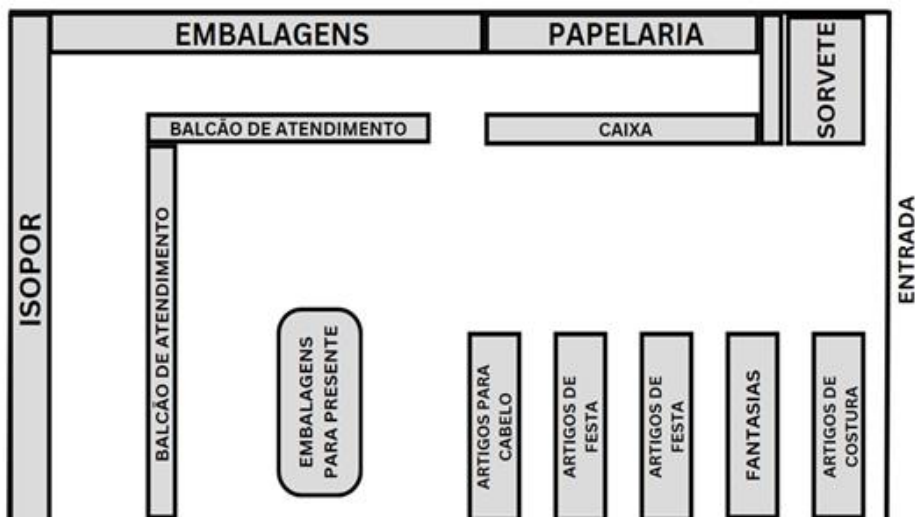
Fornecedor	Contato	Telefone	Telefone 2	Email	Endereço
Fornecedor 1	Nome 1	(00) 0000-0000	(00) 0000-0000	contato@fornecedor.com.br	Rua xxxxxxxxxxx, 111
Fornecedor 2					
Fornecedor 3					
Fornecedor 4					
Fornecedor 5					
Fornecedor 6					
Fornecedor 7					
Fornecedor 8					
Fornecedor 9					
Fornecedor 10					
Fornecedor 11					
Fornecedor 12					
Fornecedor 13					
Fornecedor 14					

**efcaz** Cadastro Linha de Fornecimento Sobre

Seu trabalho pode ser muito mais fácil! [Solicite uma demonstração grátis](#)

Fornecedor	Linha de Fornecimento	Estado	Observação 1	Observação 2	Observação 3
Fornecedor 1					
Fornecedor 2					
Fornecedor 3					
Fornecedor 4					
Fornecedor 5					
Fornecedor 6					
Fornecedor 7					
Fornecedor 8					
Fornecedor 9					
Fornecedor 10					
Fornecedor 11					
Fornecedor 12					
Fornecedor 13					
Fornecedor 14					

## Apêndice D- Layout



## Apêndice E - Software iSpring Learn LMS

The screenshot shows the iSpring Learn LMS website homepage. At the top, there is a navigation bar with the iSpring logo and links for 'Produtos', 'Revendebores', 'Sobre nós', 'Contato', '+55 0 201 7057', and 'vendas@spring.com.br'. Below this is a red banner with the text 'Webinar gratuito: A APRENDIZAGEM UTILIZADA COMO ESTRATÉGIA DE FUTURO' and a 'Inscreva-se agora!' button. The main content area features the iSpring Learn LMS logo and the headline 'A plataforma de treinamento para elevar pessoas ao seu máximo'. A list of training topics includes: 'Ambientação para recém-contratados', 'Treinamento em compliance', 'Treinamento em produtos', 'Treinamento em vendas', 'Avaliação de desempenho de funcionários', and 'Treinamento para parceiros e clientes'. A 'Fazer concurso, estamos online!' button is visible at the bottom right.

The screenshot shows the iSpring Learn LMS 30-day free trial sign-up form. The heading is 'Tenha o seu teste gratuito de 30 dias'. Below the heading, it says 'Experimente o iSpring Learn LMS para proporcionar e-learning para seus funcionários. Não é preciso cartão de crédito.' The form includes input fields for 'Nome', 'Email', and 'Telefone'. There is a checkbox for 'Eu concordo em receber notificações sobre minha assinatura de iSpring via SMS'. A green 'Experimente grátis' button is at the bottom. Below the button, it says 'Ao clicar neste botão, você confirma que concordamos com os Termos, Política de Privacidade e Contrato de Licença'.



The screenshot shows the iSpring Learn LMS dashboard. At the top, there is a navigation bar with the iSpring Learn logo and a 'Chat with us, we are online!' button. The dashboard is titled 'Painel de controle' and displays several key metrics: '24 cursos', '1 usuário', '1 grupo', and '1 usuário por período'. There are two main sections: 'Tarefas não avaliadas esperando por revisão' (with 'Avaliar agora' button) and 'Conteúdo Mais Recente entregue nos últimos 7 dias' (with 'Nenhuma atividade ainda' text). A 'Chat with us, we are online!' button is visible at the bottom right.

Seu tempo de avaliação expira em 31 dias. Quer prorrogar? [Contato de suporte](#)

**ispring learn**

**Conteúdo de aprendizado**

- Recente
- Favoritos
- Compartilhado comigo
- Biblioteca de cursos
- PROJETOS
- Meu primeiro projeto

Conteúdo pronto à na biblioteca de cursos [Dê uma olhada](#)


1 de 1 utilizado / 10 de 10

[Verifique mais espaço](#)

### Meu primeiro projeto

[Carregar](#) [+ Criar](#)

[+ Novo](#) [...](#)

Título	Tipo	Inscrições	Criado por	Adicionado
 <p>Adicionar materiais de aprendizagem</p> <p>Clare novos materiais de aprendizagem online</p>				

[Chat with us, we are online!](#)

Seu tempo de avaliação expira em 31 dias. Quer prorrogar? [Contato de suporte](#)

**ispring learn**

**Conteúdo de aprendizado**

- Recente
- Favoritos
- Compartilhado comigo
- Biblioteca de cursos
- PROJETOS
- Meu primeiro projeto

1 de 1 utilizado / 10 de 10


[Verifique mais espaço](#)

### Cursos prontos da ispring Academy

**Cursos padrão**

Realize treinamentos corporativos rapidamente com cursos prontos sobre tópicos essenciais.


[7 cursos](#)



**Cursos premium**

Cursos avançados para aprimorar as habilidades de seus funcionários.

[14 cursos](#)



### Serviços extras

**Cursos personalizados**

Não encontrou o curso que estava procurando? Agende uma consulta e criamos o curso personalizado para você em menos de 30 dias.

[Saiba mais](#)

**Cursos em vários idiomas**

Se você quiser adicionar cursos em outros idiomas à sua conta, informe-nos em qual curso e idioma você está interessado.

[Saiba mais](#)

[Chat with us, we are online!](#)

Seu tempo de avaliação expira em 31 dias. Quer prorrogar? [Contato de suporte](#)

**ispring learn**

**Capacitações** [Sincronizar calendário](#)

[+ Treine seus funcionários em tempo real com a integração de plataforma de vídeo!](#) [Saiba mais](#)

Tipo de Evento: Organizador: [Adicionar Treinamento](#)

setembro de 2023							Mês	Semana	Lista
dom.	seg.	ter.	qua.	qui.	sex.	sáb.			
	27	28	29	30	31		1	2	
3	4	5	6	7	8	9			

[Chat with us, we are online!](#)

Sua cota de avaliação expira em 31 dias. Quer prorrogar? [Contacte os nossos especialistas](#)

ispring learn

**Administrar usuários**

Usuários **Exportar/Importar** **Novo usuário**

Total: 1 1-1 de 1 elemento

<input type="checkbox"/>	Nome do usuário ↑	Status	Departamento	Grupos	Função	
<input type="checkbox"/>	Oscarino		Empresa Exemplo S.A.	-		

Linhas por página 25 ↓

Chat with us, we are online!

Sua cota de avaliação expira em 31 dias. Quer prorrogar? [Contacte os nossos especialistas](#)

ispring learn

**Formulário de criação de usuário:**

- \* Email:
- Telefone:
- Título:
- País:
- Data de nascimento:
- \* Departamento:
- \* Senha:
- \* Função:
  - Administrador de Conteúdo
  - Administrador do Departamento
  - Autor do Curso
- + Adicionar função
- Membros do Grupo:

Chat with us, we are online!

Sua cota de avaliação expira em 31 dias. Quer prorrogar? [Contacte os nossos especialistas](#)

ispring learn

**Relatórios**

PELOS APRENDIZES

- Progresso do aprendiz
- Progresso do departamento
- Progresso do grupo

POR CURSOS

- Cursos
- Módulos
- Questionários, pesquisas, simulações
- Exercícios

**Alguma ideia?**

Descreva sua tarefa e a funcionalidade desejada. Nossa equipe de produtos agradecerá seu feedback.

Chat with us, we are online!