

GABRIELA GIACOMINI CALGARO

**APLICAÇÃO DE MELHORIAS NA GESTÃO
DE UMA EMPRESA DE PROJETO**

São Paulo
2018

GABRIELA GIACOMINI CALGARO

**APLICAÇÃO DE MELHORIAS NA GESTÃO
DE UMA EMPRESA DE PROJETO**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do título de
Especialista em Gestão de Projetos na
Construção

Orientador:

Prof. Livre-Docente Silvio Burrattino
Melhado

São Paulo

2018

Catálogo na Publicação

Calgaro, Gabriela

Aplicação de melhorias na gestão de uma empresa de projeto / G. Calgaro
-- São Paulo, 2018.

132 p.

Monografia (Especialização em Gestão de Projetos na Construção) - Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo. Poli-Integra.

1.Gestão de projetos 2. Empresas de pequeno porte 3. Construção civil
4. Empresas de engenharia I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica.
Poli-Integra II.t.

Dedico este trabalho à minha família. Aos meus pais, Paulo Cesar Calgaro e Elisa Catarina Giacomini Calgaro, que sempre foram meus exemplos de amor e sabedoria, e ao meu irmão, Maurício Giacomini Calgaro, que sempre esteve presente.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me conceder saúde e capacidade para desenvolver este trabalho.

Agradeço aos meus pais, Paulo e Elisa, que sempre foram meu alicerce, meus exemplos de vida e que ajudaram na minha formação pessoal e profissional.

Agradeço ao meu irmão Maurício, que sempre esteve ao meu lado em todos os momentos.

Agradeço ao meu namorado Lucas, pelo apoio e pela paciência nos momentos em que eu precisava estudar.

Agradeço ao dono da XPTO, que forneceu todas as informações para o desenvolvimento e finalização da pesquisa-ação que integra esta monografia, aplicando minhas sugestões no cotidiano de sua empresa.

Agradeço ao meu orientador Silvio pelo tempo dedicado, pelo direcionamento nas pesquisas e por possibilitar meu desenvolvimento acadêmico e pessoal.

A todos vocês, muito obrigada, de coração!

RESUMO

As empresas de pequeno porte apresentam características que limitam seu desempenho, tais como recursos financeiros, humanos e tecnológicos escassos, fraca maturidade organizacional e desconhecimento das técnicas de gestão disponíveis. Diante desse cenário, o objetivo deste trabalho é apresentar aplicações de melhorias de gestão compatíveis à pequena empresa de projeto, enfatizando a implementação de ações de gestão financeira, gestão comercial e gestão de pessoas. A revisão bibliográfica visa oferecer o embasamento teórico necessário ao desenvolvimento da pesquisa-ação, favorecendo o conhecimento de características das pequenas empresas e de técnicas de gestão disponíveis e aplicáveis ao caso estudado. A coleta de dados apresenta entrevistas semi-estruturadas, questionário anônimo e *walkthrough*, que trouxeram como resultados a elaboração de quatro diagnósticos, a aplicação de ações de aperfeiçoamento na gestão da organização e a análise dos resultados obtidos após a implementação. Os resultados alcançados foram o conhecimento do custo por projeto, gerando dados para embasar novas propostas comerciais; a definição de indicadores a serem analisados na avaliação de desempenho dos funcionários; o desenvolvimento de um *site* para atingir novos clientes, divulgar o novo serviço e imprimir maior credibilidade à empresa; a definição e realização de treinamentos internos, tendo em vista a troca de informações entre células de trabalho e a padronização dos critérios de projeto. Portanto, ao longo desta monografia, pode-se destacar que a mudança de posicionamento do dono com relação à sua empresa é o fator mais importante para o sucesso do desenvolvimento das melhorias na gestão.

Palavras-chave: Gestão de projetos. Empresas de pequeno porte. Construção civil. Empresas de engenharia.

ABSTRACT

Small companies have characteristics that limit their performance, such as: scarce financial, human and technological resources, poor organizational maturity and unawareness of the available management techniques. Given this scenario, the objective of this work is to present management improvement applications compatible with a small design firm. This monograph will emphasize the implementation of actions in financial management, commercial management and people management. The literature review was developed with the objective of providing the theoretical basis necessary for the development of the action research, making it possible to know the characteristics of the small companies and the available management techniques that could be applicable to the studied case. The data collection was developed with: semi structured interviews, anonymous questionnaire and walkthrough. Thus it was possible to make four diagnoses, to apply improvement actions in the management of the organization and to analyze the results obtained after this implementation. The results achieved were: the division of expenses by project generating data to support new commercial proposals, the definition of indicators to be analyzed in the performance appraisal, the development of a website to reach new clients, to publicize the new service and to give greater credibility to engineering firm and the determination of the subjects and fulfillment of the internal training to be developed aiming at the exchange of information between work cells and the standardization of the design criteria. Therefore, throughout this monograph it is possible to emphasize that the change of positioning of the owner with respect to his engineering firm is the most important factor for the success of the development of the improvements in its management.

Keywords: Design management. Small companies. Construction. Engineering firms.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos básicos sobre custos	27
Quadro 2 – Custo por absorção x Custo por variável	31
Quadro 3 – Etapas do recrutamento	40
Quadro 4– Grupo de avaliadores	55
Quadro 5–Matriz FOFA para a organização XPTO	89
Quadro 6– Definição de indicadores	99
Quadro 7– Treinamentos internos	105
Quadro 8– Treinamentos internos 2018	107
Quadro 9– Quadro resumo da pesquisa-ação	120

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Percepção do avaliador	52
Tabela 2 – Escala evolutiva	53
Tabela 3 – Linha do tempo para o ano de 2016	117
Tabela 4 – Linha do tempo para o ano de 2017	118
Tabela 5 – Linha do tempo para o ano de 2018	118

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma da empresa XPTO	84
Figura 2 –Exemplo de perfil do usuário no <i>We Worked</i>	92

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faturamento mensal de julho de 2015 a junho de 2017	112
Gráfico 2 – Faturamento trimestral	113
Gráfico 3 – Faturamento em relação ao principal cliente	115G

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 JUSTIFICATIVA	14
1.2 OBJETIVO.....	17
1.3 MÉTODO: PESQUISA-AÇÃO	17
1.4 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA	19
2. ASPECTOS DE GESTÃO	21
2.1 PRINCIPAIS DIFICULDADES DA PEQUENA EMPRESA	22
2.2 GESTÃO FINANCEIRA	26
2.2.1 Introdução a gestão financeira.....	26
2.2.2 Conceito de custos e preço	26
2.2.3 Gestão dos custos	28
2.2.4 Método de custeio.....	29
2.2.4.1 Custeio por absorção.....	29
2.2.4.2 Vantagens e desvantagens do custeio por absorção	29
2.2.4.3 Custeio variável	30
2.2.4.4 Vantagens e desvantagens do custeio por variável.....	30
2.2.5 Controles financeiros	31
2.2.6 Processo de planejamento financeiro	32
2.2.7 Capital de giro.....	33
2.2.7.1 Formação de reserva financeira	33
2.2.7.2 Encurtamento do ciclo econômico	34
2.2.7.3 Controle da inadimplência	34
2.2.7.4 Não se endividar a qualquer custo.....	35
2.2.7.5 Alongar o perfil de endividamento.....	35
2.2.7.6 Reduzir custos	35
2.2.7.7 Substituição de passivos	36
2.3 GESTÃO DE PESSOAS.....	37
2.3.1 As pessoas na organização	37
2.3.1.1 Processo de provisão de pessoas na organização.....	39
2.3.2 Aplicação, monitoramento e manutenção das pessoas	41
2.3.3 Desenvolvimento das pessoas	44
2.3.4 Aspectos comportamentais relacionados a gestão de pessoas	46

2.3.5	<i>Feedback para resultados</i>	48
2.3.5.1	<i>Conceito de feedback</i>	48
2.3.5.2	<i>Tipos de avaliação</i>	50
2.3.5.3	<i>Avaliação através de indicadores</i>	52
2.3.5.4	<i>O período de avaliação e o risco de associá-la à remuneração</i>	53
2.3.5.5	<i>Cuidados a serem observados na elaboração de um feedback</i>	54
2.3.5.6	<i>Grupos de avaliadores em uma avaliação de múltiplas fontes</i>	54
2.3.5.7	<i>Por que dar o feedback ?</i>	55
2.3.5.8	<i>O feedback deve ser sobre o comportamento não sobre o resultado.</i>	56
2.3.5.9	<i>Recomendações ao transmitir um feedback</i>	56
2.3.5.10	<i>Os cinco passos para um feedback positivo</i>	59
2.3.5.11	<i>Os dez passos para um feedback corretivo</i>	59
2.3.5.12	<i>Os dez passos para um feedback corretivo/incisivo</i>	62
2.3.5.13	<i>Como receber um feedback</i>	64
2.4	GESTÃO COMERCIAL	66
2.4.1	<i>Gestão de marketing</i>	66
2.4.2	<i>Planejamento de marketing</i>	68
2.4.3	<i>Sistema de marketing</i>	69
2.4.4	<i>Estratégia de marketing, comunicação e venda pessoal</i>	70
2.4.5	<i>Marketing de relacionamento</i>	71
2.4.6	<i>Marketing de serviço</i>	72
2.4.7	<i>Site e marketing digital</i>	74
3.	PESQUISA-AÇÃO	78
3.1	PLANEJAMENTO DA PESQUISA-AÇÃO	78
3.1.1	<i>Entrevistas semi estruturadas com pessoas chave</i>	79
3.1.2	<i>Walkthrough</i>	80
3.1.3	<i>Questionário</i>	80
3.2	A EMPRESA XPTO	80
3.2.1	<i>Produtos e serviços</i>	81
3.2.2	<i>Segmento de clientes</i>	81
3.2.3	<i>Características das pequenas empresas presentes na XPTO</i>	81
3.2.4	<i>Missão, visão e valores</i>	82
3.2.5	<i>Metas</i>	82

3.2.6	Estrutura organizacional	83
3.2.7	Funções e responsabilidades	84
3.2.8	O processo do projeto.....	85
3.2.9	Matriz FOFA ou análise SWOT.....	86
3.3	AÇÕES PROPOSTAS, IMPLANTAÇÃO E RESULTADOS.....	89
3.3.1	Diagnóstico 1: ausência de controle de custo por projeto.....	91
3.3.1.1	<i>Proposição</i>	91
3.3.1.2	<i>Detalhamento da proposição</i>	91
3.3.1.3	<i>Implementação da proposição</i>	91
3.3.1.4	<i>Avaliação de resultados</i>	93
3.3.1.5	<i>Sugestões para os próximos passos</i>	94
3.3.2	Diagnóstico 2: poucas estratégias de <i>marketing</i>	95
3.3.2.1	<i>Proposição</i>	95
3.3.2.2	<i>Detalhamento da proposição</i>	95
3.3.2.3	<i>Implementação da proposição</i>	96
3.3.2.4	<i>Avaliação de resultados</i>	96
3.3.2.5	<i>Sugestões para os próximos passos</i>	97
3.3.3	Diagnóstico 3: falta de <i>feedback</i> formal	98
3.3.3.1	<i>Proposição</i>	98
3.3.3.2	<i>Detalhamento da proposição</i>	98
3.3.3.3	<i>Implementação da proposição</i>	100
3.3.3.4	<i>Avaliação de resultados</i>	101
3.3.3.5	<i>Sugestões para os próximos passos</i>	101
3.3.4	Diagnóstico 4: pouco compartilhamento de conhecimento	103
3.3.4.1	<i>Proposição</i>	103
3.3.4.2	<i>Detalhamento da proposição</i>	103
3.3.4.3	<i>Implementação da proposição</i>	104
3.3.4.4	<i>Avaliação de resultados</i>	107
3.3.4.5	<i>Sugestões para os próximos passos</i>	108
3.3.5	Análise qualitativa das metas de julho de 2016 a abril de 2018	110
3.3.5.1	<i>Financeiro: possuir um faturamento constante trimestralmente</i>	110
3.3.5.2	<i>Novo produto: inserir compatibilização em 3D no portfólio</i>	114
3.3.5.3	<i>Diversificação: diminuir a dependência em do principal cliente</i>	115

3.3.5.4	<i>Qualidade: padronização de critérios para execução de projetos.....</i>	116
3.3.6	Linha do tempo da pesquisa-ação	117
3.3.7	Quadro resumo	119
4.	CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....	121
4.1	CONCLUSÕES SOBRE A METODOLOGIA UTILIZADA	121
4.2	CONCLUSÕES SOBRE A LIMITAÇÃO DOS RESULTADOS	122
4.3	CONCLUSÕES SOBRE O REFERENCIAL TEÓRICO	123
4.4	CONCLUSÕES SOBRE A PESQUISA-AÇÃO	123
4.5	SUGESTÕES PARA AS PRÓXIMAS PESQUISAS	127
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	128

1. INTRODUÇÃO

1.1 JUSTIFICATIVA

A fase de projeto pode influenciar no desempenho de uma edificação. É nessa fase que se obtêm as maiores oportunidades de intervenção e agregação de valor ao empreendimento, determinando grande parte da possibilidade de ganhos reais sobre sua construção. A empresa deve proporcionar boas condições para o desenvolvimento do projeto.

Grande parte das empresas de projeto de engenharia e arquitetura é semelhante: apresentam pequeno porte, com estruturas simples e possuem características particulares que restringem seu desempenho, tais como recursos humanos, financeiros e tecnológicos limitados (OLIVEIRA, 2005).

Segundo Leone (1999), outras características das pequenas empresas são a gestão informal, a escassez de recursos e a baixa qualidade gerencial.

Os proprietários das empresas de projeto atuam tanto na gestão quanto na produção técnica dos serviços. Assim, essas organizações possuem uma alta dependência do grau de empreendedorismo e de liderança de seus proprietários. Pode-se afirmar que predomina no segmento de projetos de construção a carência de programas específicos para a formação gerencial dos profissionais titulares das empresas de projeto (engenheiros, arquitetos e tecnólogos), com a finalidade de prover conhecimentos e técnicas para melhor organizar e controlar as empresas de projeto, conduzindo-as, dessa forma, à competitividade.

As empresas de projeto são, em sua grande maioria, micro e pequenas empresas. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2002), as micro e pequenas empresas representam 99,2% das empresas do Brasil e empregam aproximadamente 57,2% da força de trabalho, sendo consideradas imprescindíveis para o desenvolvimento e para a economia do país.

Apesar de serem números representativos, existe uma grande preocupação em manter tais empresas ativas, uma vez que em média 50% das pequenas empresas decretam falência e tem como um dos principais fatores a falha gerencial na condução da empresa.

Uma pequena empresa não pode adotar as mesmas técnicas de gestão utilizadas por uma grande empresa. A realização de uma análise das técnicas de gestão existentes e sua adequação conforme as características da empresa estudada é imprescindível, proporcionando uma gestão eficiente e aplicável.

Só é possível administrar o que se pode medir e, para medir, é preciso conhecer. Assim, é importante que o empresário conheça o sistema de gestão. Ele deverá acompanhar o desempenho da empresa, adotando ferramentas e procedimentos de controle, levantando dados e registrando-os, permitindo o gerenciamento estratégico de suas ações e possibilitando uma visão clara dos processos (REIS, 2006).

A gestão proporciona à empresa de projeto o autoconhecimento necessário para se estruturar tanto nos períodos de recessão quanto nos períodos de crescimento, uma vez que, no setor da construção civil, há uma flutuação da demanda produtiva (SOUZA, 2009).

Entre 1994 e 2013, a construção civil brasileira cresceu 74,25%, sendo que o auge do desenvolvimento no período foi registrado no ano de 2010, quando o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro da construção civil teve uma alta de 11,6% (AMORIN, 2014)

Em 2016, os dados divulgados pelo IBGE indicaram a retração de 3,6% do PIB brasileiro, confirmando a magnitude da crise econômica que assola o Brasil. Para empresários da construção civil, os dados divulgados pelo IBGE exigem um esforço ainda maior na adoção de medidas que revertam o cenário de deterioração e favoreçam a retomada do investimento no país.

Na área acadêmica, existem poucos estudos cujo foco principal seja o sistema de gestão da empresa de projeto. Para Oliveira (2005), as principais características de gestão em empresas de projeto de engenharia civil são:

- Estratégia: ausência de planejamento de ações de curto, médio e longo prazo.
- Estrutura organizacional: predominância da informalidade; normalmente a autoridade e a responsabilidade estão concentradas no proprietário da empresa.
- Gestão comercial: os preços dos serviços prestados são usualmente estabelecidos em função de preços vigentes do mercado, ou até mesmo em função da experiência do dono.
- Gestão financeira: desorganização das finanças das empresas de projeto, que acontece, na maioria dos casos, em função do baixo conhecimento das ferramentas e rotinas que favoreçam o planejamento e o controle econômico e financeiro.
- Sistema de informação: as empresas de projeto desconhecem ou subutilizam ferramentas facilitadoras da captação, do tratamento e da disponibilização da informação, tanto durante o processo de projeto quanto no fluxo de informações inerentes à gestão da empresa.
- Gestão de pessoas: adotam práticas informais e não planejadas na contratação e demissão de colaboradores, além de não introduzirem planos de aperfeiçoamento profissional e remuneração. A terceirização é uma prática comum e as empresas não estabelecem critérios para a seleção e a contratação de seus prestadores terceirizados.

Conforme exposto, entende-se que a gestão das pequenas empresas de projeto pode auxiliar nas condições de desenvolvimento do projeto, impactando diretamente na sua qualidade, agregando valor ao empreendimento e compondo um setor extremamente importante na economia do país. A gestão fortalece as empresas de projeto na sua estruturação em períodos de avanço e na sua manutenção quando há recuo da economia. Ela deve ser implementada de acordo com o porte, com as características culturais e financeiras da empresa, além de auxiliar seus proprietários a se manterem competitivos.

Na pesquisa-ação desenvolvida nesta monografia, realizou-se uma análise das características culturais da empresa estudada e uma avaliação do processo utilizado no desenvolvimento do projeto, identificando o perfil do proprietário, a opinião dos funcionários e os possíveis pontos de melhoria.

Com isso, a partir de entrevistas semi-estruturadas com o dono da organização e com um questionário anônimo dirigido aos funcionários, foi possível implementar técnicas de gestão.

Portanto, esta monografia optou por demonstrar a aplicação de melhorias de gestão em uma pequena empresa, mais especificamente em uma pequena empresa de projeto de engenharia civil. Foram abordadas melhorias de gestão financeira, gestão comercial e gestão de pessoas, pois, ao longo do processo de coleta de dados da pesquisa-ação, estas foram identificadas como pontos-chave.

1.2 OBJETIVO

O objetivo deste trabalho é apresentar aplicações de melhorias de gestão em uma pequena empresa de projeto. A monografia enfatiza a aplicação de técnicas de gestão financeira, gestão comercial e gestão de pessoas.

1.3 MÉTODO: PESQUISA-AÇÃO

A pesquisa qualitativa apresentou crescimento a partir da década de 1970. Nela, o pesquisador busca compreender os fenômenos através da observação, interpretando-os e descrevendo-os.

Os dois principais métodos que podem ser aplicados na pesquisa qualitativa são o estudo de caso e a pesquisa-ação. O estudo de caso é o método mais abordado; a pesquisa-ação é um dos métodos qualitativos emergentes.

Melloa et al.(2012) indicam que, na pesquisa-ação, a palavra pesquisa está relacionada à produção do conhecimento, e o termo ação refere-se à uma

modificação intencional de uma situação. Assim, na opinião dos autores, pesquisa-ação é a produção de conhecimento guiada pela prática, com a modificação de uma realidade ocorrendo como parte do processo de pesquisa.

Thiollent (2007) afirma que hoje, no Brasil e em outros países, a pesquisa-ação tende a ser aplicada em diversos campos de atuação, tais como educação, comunicação, organização, serviço social e difusão de tecnologia rural. No entanto, este método ainda está em fase de discussão e não é objeto de unanimidade entre cientistas sociais e profissionais de diversas áreas, pois alguns grupos veem na pesquisa-ação o perigo do rebaixamento do nível de exigência acadêmica. Existem riscos na concepção e na organização de pesquisas alternativas: abandono do ideal científico, manipulação política, etc. O desafio consiste em mostrar que tais riscos, que também existem em outros tipos de pesquisa, são superáveis mediante um adequado embasamento metodológico.

Melloa et al. (2012) explicam que a pesquisa-ação pode se diferenciar quanto ao seu processo de iniciação. A maioria dos métodos começa com a leitura da teoria para a identificação de lacunas que motivariam o desenvolvimento da pesquisa para preenchê-las. Entretanto, em boa parte dos cursos de pós-graduação das universidades brasileiras, alguns profissionais atuantes no mercado de trabalho já trazem consigo certos problemas que necessitam de solução e, dessa forma, fazem o processo inverso, ou seja, partem dos problemas e buscam na literatura as possíveis soluções.

Thiollent (2007) ressalta que, para que uma pesquisa seja caracterizada como pesquisa-ação, a implantação de uma ação por parte do cliente no problema identificado é fundamental, e define dois objetivos a serem atingidos no seu desenvolvimento:

- Objetivo técnico: contribuir para a identificação do problema central da pesquisa, com a apresentação de soluções e propostas de ações que visem auxiliar o agente no seu plano de ação.

- Objetivo científico: conseguir informações que seriam de difícil obtenção por meio de outros procedimentos, a fim de aumentar a base de conhecimento de determinadas situações.

Na pesquisa-ação, os pesquisadores pretendem realizar estudos nos quais as pessoas envolvidas tenham algo a dizer e/ou fazer. Não se trata de um levantamento de dados a serem arquivados; os pesquisadores buscam desempenhar um papel ativo na própria realidade dos fatos observados. Assim, a pesquisa-ação é uma estratégia que envolve pesquisadores e pesquisados numa perspectiva de transformar, mudar algo, com o objetivo de produzir conhecimento e resolver um problema prático (THIOLLENT, 2007).

Nesta monografia, utiliza-se a pesquisa-ação iniciada por um problema identificado em uma empresa de projetos de engenharia civil. A partir desse diagnóstico, buscou-se na literatura maiores detalhes sobre as possíveis técnicas que poderiam ser adotadas; posteriormente, partiu-se para a aplicação de soluções e a análise crítica dos pontos abordados.

A pesquisa-ação foi conduzida de acordo com a estrutura sugerida por Westbrook (1995), Coughlan e Coughlan (2002) e Thiollent (2007):

- Planejar a pesquisa-ação.
- Coletar os dados.
- Analisar os dados e planejar ações.
- Implementar ações.
- Avaliar os resultados e gerar relatório.

Todas as etapas da pesquisa-ação serão abordadas de forma mais detalhada no Capítulo 3 deste trabalho.

1.4 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA

Esta monografia está estruturada em quatro capítulos:

O Capítulo 1 apresenta a introdução do trabalho em questão, a justificativa para sua realização, o objetivo e o método utilizado.

O capítulo seguinte discorre sobre a revisão teórica, abordando as características e as dificuldades de uma pequena empresa de projetos de engenharia civil, expondo conceitos, métodos e processos da gestão financeira, gestão comercial e gestão de pessoas.

O terceiro capítulo detalha as etapas que compõem a pesquisa-ação; narra seu planejamento, as técnicas empregadas na coleta de dados, a implementação das ações propostas e a avaliação de resultados.

Por fim, o Capítulo 4 relata as conclusões alcançadas com o estudo e apresenta as sugestões da autora.

2. ASPECTOS DE GESTÃO

As organizações fazem parte do mundo contemporâneo e são heterogêneas: organizações governamentais, organizações não governamentais, empresas em geral (bancos, indústrias, comércio e energia), e possuem tamanhos variados: grandes, pequenas, médias e microempresas.

As organizações não sobrevivem, crescem ou se tornam bem sucedidas por acaso. Seu sucesso não é fruto exclusivo de sorte, mas de uma série articulada de decisões, ações, aglutinações de recursos, competências, estratégias e de uma busca permanente por resultados cada vez melhores.

O que leva uma organização rumo à excelência e ao sucesso não são apenas produtos, serviços, competências e recursos; é a forma como ela organiza e administra todas as suas ações. Nesse contexto, administrar é alcançar resultados positivos com os meios, recursos e competências disponíveis(CHIAVENATO, 2007).

A administração volta-se para o lado técnico, com foco no processo administrativo. Seus princípios fundamentais são incentivar a participação, estimular a autonomia e a responsabilidade dos funcionários. Em sua concepção, tem como ponto principal a questão gerencial, cujo processo está voltado para o aspecto político-administrativo. Assim, gerir é atingir os objetivos da companhia de maneira eficaz, ao valorizar o conhecimento e as habilidades das pessoas que trabalham dentro da empresa. O gestor deve ter a capacidade de manter a sinergia entre o grupo, a estrutura e os recursos já existentes.

Para Oliveira e Melhado (2008), um dos maiores desafios para melhoria do desempenho das empresas de projeto é a conscientização dos projetistas sobre as potencialidades que um sistema de gestão bem estruturado e voltado para a qualidade pode proporcionar. Cada vez mais se reconhece que o fato mais significativo na determinação do desempenho comercial e do sucesso de qualquer organização é a qualidade de sua gestão.

Chiavenato (1993) afirma que, basicamente, a tarefa da gestão é interpretar os objetivos de uma organização, transformando-os em uma ação empresarial através de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas da empresa, para que possam ser alcançados.

Conforme já mencionado, este capítulo discorre sobre os aspectos de gestão em pequenas empresas. Considerando a necessidade de contextualizar o cenário predominante na maioria das empresas de projeto, primeiramente serão apresentadas as principais características da pequena empresa estudada; na sequência, os aspectos, conceitos e processos da gestão financeira, da gestão de pessoas e da gestão comercial. Optou-se por abordar na revisão teórica os elementos de gestão que tenham conexão com o caso estudado.

2.1 PRINCIPAIS DIFICULDADES DA PEQUENA EMPRESA

Segundo o SEBRAE (2014) a pequena empresa é caracterizada por um número de funcionários que varia de 10 a 49 e possui um faturamento bruto anual entre 360 mil reais e 3,6 milhões de reais. No Estatuto de Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (1999) institui que as empresas de pequeno porte possuem receita bruta anual superior a 244 mil reais e inferior a um milhão e duzentos mil reais.

Muitas pequenas empresas morrem ainda jovens. Vários são os motivos que as levam à falência: a falta de capital, a dificuldade na obtenção de financiamento, a falta de mão de obra especializada, além de mudanças na política econômica do país.

Leone (1999) afirma que as pequenas empresas possuem suas próprias especificidades e problemas, que podem ser classificados em três grupos distintos: organizacional, decisional e individual.

Especificidades e problemas organizacionais

- Pobreza de recursos.
- Gestão centralizadora.

- Situação extra organizacional incontrolável.
- Fraca maturidade organizacional.
- Estrutura simples e leve.
- Ausência da atividade de planejamento formal.
- Fraca especialização.
- Estratégia intuitiva e pouco formalizada.
- Sistemas de informações simples.

Especificidades e problemas decisoriais

- Tomada de decisão intuitiva.
- Horizonte temporal de curto prazo.
- Inexistência de dados quantitativos.
- Racionalidade política, econômica e familiar.

Especificidades e problemas individuais

- Onipotência e influência pessoal do dirigente.
- Identidade entre pessoas físicas e jurídicas.
- Dependência dos empregados.
- Simbiose entre patrimônio social e pessoal.
- Propensão a riscos calculados.

Assim, depreende-se que pequenas empresas possuem características de gestão informal, escassez de recursos e baixa qualidade gerencial (LEONE, 1999).

O Programa Setorial da Qualidade (PSQ, 1997) desenvolveu uma lista com as principais dificuldades vivenciadas pelo setor de projetos com relação à qualidade. A seguir, são descritas as características ainda não citadas nesta monografia:

- Exercício ilegal da profissão: profissionais não habilitados desenvolvendo projetos; projetos com assinatura apenas de responsabilidade técnica.
- Incidência de obras clandestinas nos segmentos de mercado de menor renda sem o desenvolvimento de projeto correspondente, com ameaça à segurança dos usuários e vizinhança.
- Ocorrência de cópias de projeto, com descaracterização de responsabilidade técnica.
- Ausência e/ou insuficiência de ação fiscalizadora por parte dos Conselhos Regionais de Engenharia, Arquitetura e Agronomia.
- Insuficiência de ação normativa por parte das entidades do setor sobre as relações de trabalho entre seus profissionais e empresas.
- Legislação de contratação de serviços de projeto no setor público inadequada do ponto de vista da garantia de contratação que assegure a qualidade, e inexistência de mecanismos reguladores da contratação com base em critérios de qualificação de profissionais e empresas.
- Heterogeneidade e conflitos na legislação de caráter federal, estadual e municipal, em pontos que afetam o projeto: meio ambiente, legislação urbana (planos diretores e códigos de obras); leis e normas específicas; normas de concessionárias de serviços públicos que enfatizam aspectos burocráticos, defasadas das necessidades de tecnologia construtiva que afetam o projeto, atuando como barreiras à qualidade e à modernização.
- Transferência de tecnologia: atraso do setor em termos de tecnologia de processo de produção, em decorrência da abertura tardia da economia (especialmente quanto à tecnologia de informatização do processo de produção).

- Alta incidência de encargos trabalhistas sobre as empresas, na medida em que são intensivas no uso do trabalho especializado/qualificado.
- Inexistência de planos diretores urbanos e planos setoriais de saneamento e habitação, por exemplo.
- Baixa inserção das necessidades de desenvolvimento do setor em termos de sistemas e mecanismos de incentivo à pesquisa.
- Flutuações acentuadas de demanda, tendo em vista a descontinuidade das políticas públicas de provimento de bens e serviços que exigem projetos e das políticas econômicas de “*stop and go*” para a atividade de construção.

2.2 GESTÃO FINANCEIRA

Este tópico descreve alguns conceitos relativos à gestão financeira que possuem conexão com a organização estudada na pesquisa-ação, a saber: introdução à gestão financeira; conceito de custo e preço; descritivo da gestão de custos abordando o método de custeio; tipos de controles financeiros existentes; definição de capital de giro; apresentação do processo de planejamento financeiro.

2.2.1 Introdução à gestão financeira

O porte e a relevância da gestão financeira dependem do tamanho da empresa analisada. Nas pequenas empresas, esta função normalmente é desempenhada por contadores. À medida que a empresa cresce, esta tarefa se transforma em um departamento independente, ligado diretamente ao principal executivo da empresa (GITMAN, 2002).

Para o autor, há uma diferença básica entre controle financeiro e contabilidade, intimamente ligada à tomada de decisão. Os contadores concentram o trabalho na coleta e na apresentação dos dados financeiros, enquanto os gestores avaliam as demonstrações contábeis e tomam decisões com base na avaliação dos retornos e riscos correspondentes.

2.2.2 Conceito de custos e preço

Conhecer, compreender e monitorar os custos de uma organização é primordial para manter as finanças sob controle. Essas atividades contribuem para o gerenciamento dos diversos processos na empresa, sejam eles financeiros ou não. Somente acompanhando os custos de uma empresa é possível encontrar soluções para a redução dos gastos (OLIVEIRA, 2005). Em uma corporação bem-sucedida, o preço precisa ser suficiente para cobrir o custo total mais a margem de lucro.

Padoveze (2010) afirma que os custos podem ser classificados como sendo diretos ou indiretos. Os custos diretos são aqueles que podem ser alocados diretamente aos produtos, enquanto os custos indiretos não são claramente identificáveis nos produtos.

Quando classificados segundo seu comportamento, os custos podem ser fixos ou variáveis. Diante do volume das atividades operacionais, custos fixos são aqueles que não sofrem oscilação, diferentemente dos variáveis, que apresentam alterações.

A Quadro 1 ilustra os conceitos básicos sobre custos.

Quadro 1 – Conceitos básicos sobre custos

Tópicos	Descrição	
Classificação dos custos	<u>Diretos</u> : são aqueles que podem ser identificados e relacionados com o produto final.	<u>Indiretos</u> : são aqueles que não podem ser alocados diretamente no custo final.
Comportamento dos custos	<u>Fixos</u> : tendem a manter-se constantes nas alterações das atividades operacionais.	<u>Variáveis</u> : variam na proporção direta das variações do nível de atividade.
Método de custeamento	<u>Direto ou variável</u> : utiliza-se apenas dos custos e despesas que têm relação proporcional e direta com a quantidade de produtos.	<u>Por absorção ou indireto</u> : considera todos os custos e despesas, diretos ou indiretos, fixo ou variáveis.
	<u>Integral</u> : é um prolongamento do custeio por absorção. Nem as despesas com vendas e administrativas são consideradas como gastos no período.	<u>Por atividade</u> : aloca os custos fixos e indiretos em cima das atividades geradoras desses custos, visando aprimorar o custeamento dos produtos.
Formas de custeamento	<u>Custo real</u> : é calculado com os dados dos gastos já ocorridos.	<u>Custo padrão</u> : é calculado baseado em eventos futuros ou desejados de custos.
	<u>Custo orçado</u> : tem por base antecipar os gastos que deverão ocorrer e afetarão o custeamento dos produtos.	

Fonte: Padoveze (1996)

2.2.3 Gestão dos custos

Em razão da alta competitividade, as empresas não podem definir seus preços apenas de acordo com seus custos incorridos, e sim com base em preços praticados pelo mercado em que atuam. Assim, o conhecimento do custo é essencial para saber se o produto é rentável ou não rentável (MARTINS, 2003).

Padoveze (1996) afirma que o custo é uma consequência da administração, pois a empresa deverá gastar o mínimo possível para produzir seus produtos, eliminando o desperdício. Dessa forma, o preço de venda é determinado pelo mercado e não pelo critério adotado pela corporação para conhecer o custo de seu produto.

Para a gestão de custos nas empresas de projeto de pequeno porte, no mínimo, há necessidade de instrumentos simplificados para controle das receitas e dos custos fixos e variáveis, que podem ser confeccionados e gerenciados por uma planilha do *software* Excel (OLIVEIRA, 2005).

O autor ressalta que é importante que se faça uma apuração parcial dos resultados financeiros dos projetos em andamento e uma análise periódica dos resultados de rentabilidade da empresa. Nas empresas de projeto, a função financeira é exercida pelo próprio dono e o fluxo de caixa deve ser a base principal para tomada de decisão, uma vez que qualquer outra função ou inovação a ser desenvolvida dependerá, antes de tudo, da sobrevivência financeira da própria empresa.

Segundo o “Guia de Gestão Financeira”, publicado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o fluxo de caixa permite a definição da estratégia do negócio e a implementação das decisões necessárias à melhoria da saúde financeira da empresa.

Ainda segundo o guia, muitos empreendedores encontram dificuldades no estabelecimento de preços para seus produtos e serviços. Para evitar erros na composição do preço, devem ser considerados basicamente: os custos diretos de produção ou de fornecimento do serviço, os custos indiretos e o lucro, além do preço cobrado pela concorrência e os diferenciais oferecidos pela empresa.

2.2.4 Método de custeio

Os custos precisam ser distribuídos por todos os projetos existentes. A empresa de projeto deve definir o critério segundo o qual essa divisão será feita: em partes iguais, em função do número de projetos existentes, proporcionais aos custos diretos de cada um dos projetos (OLIVEIRA, 2005).

Koliver (2000) afirma que o método de custeio é o modo pelo qual os custos são apropriados aos seus portadores finais, e pode ser desenvolvido de duas formas:

- Custeio por absorção: através da alocação integral dos custos do ciclo operacional interno.
- Custeio variável: através da apropriação somente dos custos variáveis.

2.2.4.1 Custeio por absorção

Sobre o custeio por absorção:

[...] expressão utilizada para designar o processo de apuração de custos que se baseia em dividir ou ratear todos os elementos do custo, de modo que cada centro ou núcleo absorva ou receba aquilo que lhe cabe por cálculo ou atribuição. (LOPES DE SÁ, 1990)

Assim, pode-se considerar custeio por absorção como sendo o método de custeio através do qual são apropriados todos os custos de fabricação, sejam eles diretos ou indiretos, fixos ou variáveis.

2.2.4.2 Vantagens e desvantagens do custeio por absorção

Entre as vantagens do custeio por absorção, Padoveze (2000) considera que a mais óbvia é que ele está em conformidade com os Princípios Fundamentais de Contabilidade (PFC) e as leis tributárias. Além disso, ele é mais simples de ser implantado, uma vez que não requer a separação dos custos em fixos e variáveis.

Para Leone (1997), as principais vantagens estão no fato de os resultados pelo custeio por absorção serem aceitos para a preparação de demonstrações contábeis de uso externo e para a obtenção de soluções de longo prazo, onde, normalmente, as informações do custeio por absorção são recomendadas. Como desvantagem, não é possível extrair a margem de contribuição, sendo necessária a adoção de critérios de rateio para apropriação de custos fixos.

2.2.4.3 Custeio variável

No custeio variável, só são alocados aos produtos os custos variáveis, ficando os custos fixos separados e considerados como sendo despesas do período, indo diretamente para o resultado. Portanto, o método do custeio variável exclui os custos fixos (MARTINS, 2003).

2.2.4.4 Vantagens e desvantagens do custeio variável

Leone (1997) cita algumas vantagens do custeio variável, dentre elas:

- Os custos fixos, como são destacados nas demonstrações de resultado, facilitam a visão do administrador sobre o montante e a influência que essas despesas têm sobre o lucro dos negócios.
- Por meio do método de custeio variável é possível gerar informações para uma futura tomada de decisão.
- Do custeio variável é possível extrair a margem de contribuição. A margem de contribuição é a diferença entre o preço de venda e o custo do produto.
- Não é necessário adotar critérios de rateio para apropriação dos custos fixos, já que estes são considerados despesas do período.

Entre as desvantagens, Padoveze (2000) cita:

- A separação de custos fixos e variáveis não é tão clara como parece, pois existem custos semivariáveis e semi-fixos; assim, na prática, podem ocorrer problemas semelhantes de identificação dos elementos de custeio.
- O custeamento direto é um conceito utilizado para decisões de curto prazo. No método de custeamento, os custos fixos são subestimados, o que pode trazer problemas de continuidade para a empresa quando se analisa o planejamento de longo prazo.
- A exclusão dos custos fixos indiretos para valoração dos estoques causa a sua subavaliação, fere os princípios contábeis e altera o resultado do período.

Quadro 2 – Custo por absorção x Custo por variável

Custeio por absorção	Custeio por variável
Todos os custos de fabricação são considerados como custos de produto.	Apenas os custos variáveis são considerados.
O resultado varia em função da produção.	O resultado varia somente em função das vendas.
É necessário utilizar técnicas de rateio, muitas vezes arbitrários, para atribuir os custos fixos aos produtos.	Não se utiliza técnica de rateio, os custos fixos são considerados como despesa e não como custo do produto.
Não identifica a margem de contribuição.	Identifica a margem de contribuição unitária e global.
Importante para decisões de longo prazo.	Importante para decisões de curto prazo.

Fonte: Moura (2005)

2.2.5 Controles financeiros

Após a apresentação da importância da gestão financeira, das definições dos conceitos de custos e dos métodos de custeio, em continuidade, serão descritos os tipos de controles financeiros, que são instrumentos que permitem ao administrador planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para um determinado período (SEBRAE, 2014).

São exemplos desses controles:

- Controle de caixa: é de vital importância para a empresa, pois, por meio dos registros feitos, pode-se conhecer a origem e o destino de todo dinheiro movimentado diariamente, ou seja, sua própria história.
- Controle de bancos: sua finalidade é registrar a entrada e a saída de valores na conta bancária da empresa, permitindo o controle atualizado de seu saldo.
- Controle de contas a receber: possibilita o conhecimento dos seguintes pontos: montantes dos valores a receber, contas vencidas a receber, clientes que não pagam em dia, montante dos valores a pagar.
- Fluxo de caixa: é necessário cuidar da contabilidade, mantendo processos e sistemas confiáveis, e elaborar os controles financeiros, registrando e acompanhando a movimentação financeira de perto, construindo um fluxo de caixa realista e mantendo as informações sempre atualizadas. O fluxo de caixa é um instrumento de gestão financeira que projeta para períodos futuros todas as entradas e saídas de recursos financeiros da empresa, indicando como será o saldo de caixa para o período projetado.

2.2.6 Processo de planejamento financeiro

Souza (2009) entende que a elaboração e posterior análise dos demonstrativos financeiros de uma empresa devem subsidiar o seu planejamento financeiro.

Para Gitman (2002), o planejamento financeiro de uma empresa deve ser estruturado através de planos financeiros de longo prazo e de curto prazo, que devem ser elaborados de acordo com a previsão de vendas e negócios da empresa, bem como orçamentos de caixa.

Ainda segundo Gitman (2002), os planos financeiros de longo prazo são ações planejadas vinculadas diretamente às estratégias da organização e integradas ao seu plano de *marketing*. O horizonte desse planejamento depende do nível de incertezas e possíveis sazonalidades do mercado, bem como do tipo de serviço

oferecido. Os planos financeiros de curto prazo são ações planejadas para um período menor, e os principais insumos para sua elaboração incluem a previsão de vendas e o orçamento de caixa.

Dessa forma, o orçamento de caixa é um demonstrativo de fluxo das entradas e saídas da empresa, que possibilita uma visão clara do momento de ocorrência dos fluxos esperados de entrada e saídas de recursos ao longo de um período (GITMAN, 2002).

Através do orçamento de caixa é possível analisar a situação real da empresa. Quando inseridas as previsões de vendas, é possível realizar simulações e análises de fluxo de caixa da empresa, de forma a retroalimentar os processos de *marketing* e os processos operacionais dentro da empresa.

2.2.7 Capital de giro

As dificuldades de capital de giro em uma empresa são pertinentes, principalmente, à ocorrência dos seguintes fatos: redução das vendas, crescimento da inadimplência, aumento das despesas financeiras e aumento de custos. No caso mais frequente, os problemas de capital de giro surgem como consequência de uma redução nas vendas. Assim, o dono se depara com as seguintes dúvidas: Como manter o capital de giro sob controle diante de um quadro de redução de vendas? O que pode ser feito para evitar uma crise maior?

O Instituto de Estudos Financeiros (IEF) apresenta algumas alternativas para tais questões.

2.2.7.1 Formação de reserva financeira

A ação preventiva tem um papel importante para a solução dos problemas de capital de giro. A principal atitude consiste na formação de reserva financeira para enfrentar as mudanças inesperadas. A determinação do valor dessa reserva deve levar em conta o nível de proteção que se deseja e a instabilidade do mercado.

À primeira vista, pode parecer antieconômica a formação de uma reserva financeira, já que essa decisão utilizaria dinheiro que poderia ser investido em ativos fixos, de modo a permitir a expansão da empresa. No entanto, tendo em vista a alta volatilidade da economia brasileira, a formação de reserva financeira para o capital de giro deveria ser uma das prioridades econômicas fundamentais da empresa.

2.2.7.2 Encurtamento do ciclo econômico

Quando a empresa encurta o seu ciclo econômico, que pode ser definido como o tempo necessário à transformação dos insumos adquiridos em produtos ou serviços, suas necessidades de capital de giro se reduzem.

Na atividade de serviços, a redução do ciclo econômico significa, basicamente, trabalhar com um cronograma mais curto para a execução dos serviços. A redução do ciclo econômico não é uma função tipicamente financeira; ela requer o apoio de funções como produto, operação e logística.

2.2.7.3 Controle da inadimplência

A inadimplência dos clientes de uma empresa pode decorrer da situação da economia do país ou de fatores oriundos da própria empresa. No primeiro caso, a contratação da atividade econômica e a conseqüente diminuição da renda das pessoas tendem a aumentar a inadimplência. Na situação apresentada, a organização tem pouco controle sobre o problema.

Quando a inadimplência decorre de práticas de crédito inadequadas, estabelecidas pela própria empresa, é preciso dar mais atenção à qualidade das vendas do que ao seu volume. No caso das vendas a crédito, também será recomendável uma redução no prazo de pagamento concedido ao cliente.

2.2.7.4 Não se endividar a qualquer custo

Na tentativa de suprir a insuficiência do capital de giro, muitas corporações se utilizam de empréstimos de custo elevado. O financiamento de capital com altas taxas de juros pode resolver o problema imediato de fluxo de caixa, mas cria um novo problema, o seu pagamento.

O dono da empresa deve ter consciência da inviabilidade do custo financeiro dos financiamentos de capital. Quando este contrai um empréstimo, seu objetivo é ganhar tempo e esperar uma melhora nas condições existentes; no entanto, quando a recuperação das vendas acontece, a empresa já acumulou um estoque de dívidas cujo pagamento é impraticável.

2.2.7.5 Alongar o perfil do endividamento

Quando a empresa consegue negociar um prazo maior para o pagamento de suas dívidas, ela adia a saída de caixa. Embora provisória, esta melhora pode ajudar bastante até que a empresa se ajuste financeiramente.

Nesse caso, deve-se dispender uma atenção especial para o custo do alongamento de prazo, que precisa ser suportado pela rentabilidade da organização.

2.2.7.6 Reduzir custos

A implantação de um programa de redução de custos tem um efeito positivo sobre o capital de giro da empresa desde que não traga restrições às suas vendas ou à execução de suas operações.

Diante de uma crise de capital de giro, o programa de redução de custos tem natureza compulsória e seu grande desafio é identificar aqueles itens de gastos que podem ser cortados sem grandes prejuízos para as atividades da empresa.

2.2.7.7 Substituição de passivos

A política de substituição de passivos consiste em trocar uma dívida por outra de menor custo financeiro. Por exemplo, para uma empresa de grande porte, uma boa alternativa seria um lançamento de ações. Entretanto, as empresas de pequeno porte, em geral, não contam com essa opção, pois um programa tradicional de substituição de passivos não surtiria efeitos.

Em uma situação extrema, em último caso, as pequenas empresas poderiam trocar passivo exigível por passivo não exigível (capital) através da admissão de novos sócios.

A solução definitiva para o problema de capital de giro é a recuperação da lucratividade da organização e a conseqüente recomposição do seu fluxo de caixa, com a adoção de medidas estratégicas de grande alcance, que vão desde o lançamento de novos produtos ou serviços e a eliminação de outros, a implantação de novos canais de venda ou até mesmo a reconfiguração do negócio como um todo.

Dessa forma, conclui-se que a solução dos problemas de capital de giro de uma empresa requer muito mais do que medidas financeiras. Estratégias, operações e novas práticas gerenciais precisam ser pensadas para que o capital de giro volte ao estado de normalidade (IEF, 2016).

2.3 GESTÃO DE PESSOAS

No passado, pensava-se que os fracassos de projetos ocorriam primordialmente em razão do mau planejamento, das estimativas imprecisas, da geração de cronogramas ineficientes e da ausência de um controle de custos. Cada vez mais, as empresas excelentes percebem que o fracasso de projetos está ligado a problemas comportamentais. Assim, é importante compreender a importância dos fatores humanos na gestão de projetos (KERZNER, 2017).

Fischer (2002) menciona que as organizações dependem do desempenho das pessoas para alcançar seus objetivos, e por isso é necessário desenvolver e organizar formas de gerenciar o comportamento humano, às quais se dá o nome de Gestão de Pessoas.

O conceito de gestão de pessoas será abordado a seguir e contará com a descrição do processo de planejamento de pessoal, recrutamento e seleção, além dos processos de aplicação, monitoramento e manutenção das pessoas na organização, o desenvolvimento das pessoas, os aspectos comportamentais relacionados à gestão de pessoas e o processo de *feedback*.

2.3.1 As Pessoas na organização

Para Chiavenato (2008), a gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade das organizações. Ela depende de inúmeros aspectos, entre eles, a cultura existente na organização, a estrutura organizacional adotada, o negócio da organização, os processos internos e o estilo de gestão utilizado.

Ainda segundo o autor, no trabalho, cada administrador, diretor, chefe ou supervisor desempenha quatro funções administrativas que constituem o processo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar. A gestão de pessoas ajuda o administrador a desempenhar essas funções, pois ele não realiza o trabalho sozinho, mas sim com a colaboração de pessoas que formam uma equipe. É com

sua equipe de subordinados que o administrador executa as tarefas e alcança os objetivos.

Arantes (1998) afirma que as pessoas são quem criam, desenvolvem e mantêm as empresas, são elas quem executam a tarefa empresarial e delas depende uma parte significativa do sucesso das organizações. O desafio do administrador é criar um ambiente e as oportunidades capazes de motivar os funcionários a executarem suas atividades em direção aos resultados empresariais e, ao mesmo tempo, satisfazerem suas necessidades individuais. Assim, as empresas devem desenvolver um conjunto de esforços, reavaliando o estilo de liderança, os processos gerenciais, os modelos organizacionais, as políticas de remuneração e a participação nos resultados.

Para Crawford (1994), o capital humano constitui-se num dos principais recursos da empresa e é uma das formas de alavancar os negócios; por isso, deve ser avaliado e utilizado como diferencial em relação à concorrência.

Oliveira e Melhado (2006) destacam que o projeto é um serviço de alto componente intelectual; desse modo, a gestão dos recursos humanos ganha uma importância ainda maior no conjunto de atividades que compõem o bom gerenciamento de uma empresa de projeto.

Segundo Chiavenato (1985), o processo básico de gestão de pessoas é constituído por etapas interdependentes:

- Provisão: quem trabalhará na organização.
- Aplicação: o que as pessoas farão na organização.
- Manutenção: como manter as pessoas trabalhando na organização.
- Desenvolvimento: como preparar e manter as pessoas.
- Monitoração: como saber quem são e o que fazem as pessoas.

As etapas do processo básico de gestão de pessoas estão detalhadas a seguir.

2.3.1.1 Processo de provisão de pessoas para a organização

De acordo com Chiavenato (1985), a provisão é a primeira etapa do processo de gestão de pessoas, em que são realizados o planejamento de pessoal, o recrutamento e a seleção.

O planejamento do pessoal cuida da necessidade de pessoas para que as metas da empresa sejam atingidas em um determinado período de tempo. Trata-se de planejar qual a força de trabalho a ser empregada e quais as competências necessárias para a realização da ação organizacional.

Aspectos como a rotatividade de pessoal (flutuação de pessoas de pessoas na organização) e o absenteísmo (faltas ou ausências dos colaboradores, como por exemplo, a falta ou o atraso) devem ser levados em consideração durante o planejamento da provisão de pessoas.

A rotatividade de pessoal pode ser influenciada por fatores externos ou internos. O autor cita como fatores externos a oferta de postos de trabalho no mercado e a conjuntura econômica. Quanto aos fatores internos, estes podem estar relacionados à política salarial e benefícios, à política de recrutamento ou até mesmo à falta de políticas que incluam tais aspectos. Também podem intervir o tipo de supervisão, a falta de oportunidade de crescimento profissional, as condições físicas e ambientais de trabalho, a cultura organizacional, a inexistência de programas de treinamento e o critério de avaliação de desempenho.

A fase posterior ao planejamento de pessoal, dentro da etapa de provisão, é o recrutamento. Ainda segundo Chiavenato (1985), o recrutamento tem como objetivo atrair os candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar os cargos disponíveis na empresa.

O Quadro 3 apresenta, de forma resumida, as etapas de planejamento.

Quadro 3 – Etapas do recrutamento

Etapa	Procedimento
Definição das vagas	Em função do planejamento de provisão das pessoas, devem ser definidas as vagas de trabalho, remuneração, tempo de preenchimento da vaga e requisitos quanto à formação, competências e habilidades dos possíveis candidatos.
Análise das fontes de recrutamento e meios de atração	São denominadas meios de atração todos os veículos utilizados pela organização para divulgar as vagas, tanto interna quanto externamente. Algumas variáveis devem ser levadas em consideração para a adequada escolha das fontes de recrutamento e meios de atração. São elas: natureza das atribuições dos candidatos potenciais, relação oferta e demanda do mercado, recursos disponíveis na organização (financeiro, pessoal, tecnologia), tempo previsto para o preenchimento da vaga.
Comunicação inicial com os candidatos e estabelecimento de estratégia para atrair candidatos	Devem ser definidas informações a serem inseridas na comunicação inicial com os possíveis candidatos, de forma a atraí-los e interessá-los para a vaga existente.
Recepção dos candidatos e informações pertinentes	Deve ser definida a forma de recepção das informações dos candidatos potenciais e ferramentas pertinentes (currículo vitae, ficha padrão da organização, etc.)
Triagem inicial dos candidatos	Recebidas as informações iniciais dos candidatos potenciais, devem ser estabelecidos critérios para triagem e definição ou não do encaminhamento para a etapa de seleção.

Fonte: Chiavenato (1985)

Após o recrutamento, inicia-se a etapa de seleção. Para Chiavenato (1985), a seleção de pessoal é um processo de comparação entre as qualificações dos candidatos e as exigências do cargo, que resulta na escolha do candidato mais apto.

Segundo Ignácio (2013), várias são as técnicas utilizadas no processo seletivo; porém, dependendo da situação, algumas se mostram mais adequadas que outras. As técnicas mais comuns são:

- Entrevista: objetiva esclarecer impressões sobre o candidato e obter informações diante de perguntas que lhe são direcionadas. As estratégias que extraem o máximo de uma entrevista são a sua estruturação, a fim de alcançar validade e confiabilidade, e o treinamento do gestor para o emprego das melhores técnicas de entrevistas disponíveis. As entrevistas podem ser classificadas quanto ao grau de estruturação (estruturadas ou não estruturadas), quanto ao tipo de informação que se deseja obter (técnicas ou psicológicas) e quanto à forma de realização (tradicional ou situacional).
- Provas de conhecimento ou de capacidade: são instrumentos que visam medir os conhecimentos gerais e específicos dos candidatos. Quanto à sua forma de aplicação, podem ser: orais, escritas ou de realização.
- Testes psicológicos: são utilizados nos processos seletivos e focam principalmente as aptidões, determinando o quanto elas estão presentes em cada pessoa.
- Técnicas vivenciais: assim como as dinâmicas, as técnicas vivenciais requerem respostas para determinadas situações, fazendo com que o candidato interaja e participe ativamente das atividades propostas.

O processo de desligamento de um colaborador é tão importante quanto o processo de contratação. O desligamento pode ocorrer por intermédio da aposentadoria, do pedido por parte do colaborador ou da demissão (partindo da própria empresa). Essa é uma das tarefas mais ingratas dos gestores, especialmente quando envolve bons profissionais demitidos por motivos que estão fora do seu controle.

2.3.2 Aplicação, monitoramento e manutenção das pessoas

Partindo do modelo de gestão de pessoas estabelecido por Chiavenato (1985), verifica-se que os subprocessos aplicação, manutenção e monitoração estão relacionados. Na aplicação e no monitoramento, os cargos são desenhados e a remuneração é definida, enquanto a manutenção está voltada aos fatores motivacionais.

Depois da definição dos cargos e das faixas salariais, é necessário estabelecer os critérios de avaliação dos funcionários. As avaliações são relevantes para identificar as necessidades de revisão e melhoria. A vantagem de estruturar o processo de avaliação e introduzi-lo como prática formal nas empresas é produzir ferramentas comuns aos diversos gestores profissionais vinculados aos objetivos e estratégias das organizações (HIPÓLITO; REIS, 2002).

Para os autores, o processo de avaliação de pessoas precisa ser realizado com cuidado, pois é repleto de nuances e de subjetividade – está mais relacionada ao avaliador do que ao sistema de avaliação. Para que o processo de avaliação seja justo, é necessário lançar mão de critérios claros, negociados e legitimados; divulgar amplamente seus objetivos, etapas e impactos; capacitar os avaliadores quanto às ferramentas a serem utilizadas; apresentar a avaliação como elemento de apoio ao desenvolvimento organizacional; adotar uma sistemática que transcenda a dimensão unidirecional ‘chefe-subordinado’, estimulando a auto-avaliação e a avaliação com múltiplas fontes. Hipólito e Reis (2002) ainda destacam que a avaliação de múltiplas fontes pode ser utilizada como um método que proporciona o *feedback*.

A permanência das pessoas na empresa está intimamente ligada à motivação, que tem sido vista como uma saída para melhorar o desempenho profissional no que diz respeito tanto à produtividade quanto à saúde organizacional e à satisfação dos trabalhadores.

A motivação vem sendo analisada inúmeras vezes no que concerne à Gestão de Pessoas; contudo, ainda permanece como um dos aspectos mais preocupantes no cotidiano das organizações. Dessa forma, é imprescindível que a empresa e os indivíduos que nela atuam estejam conscientes dos fatores que levam à motivação (CASADO, 2002).

Nesse contexto, o autor ressalta que o papel do gestor é o de detectar os norteadores de comportamento dos colaboradores e definir quais serão as estratégias motivacionais a serem adotadas. Essas estratégias devem ser compatíveis com os objetivos da organização e com o crescimento de cada integrante de seu grupo de trabalho.

Conforme Chiavenato (1985), as pessoas são diferentes no que tange à motivação, pois as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento.

Perrotti (2003) enumera uma série de elementos motivadores e fatores de satisfação que devem ser objeto de atenção no estudo dos gestores atuais:

- Trabalho interessante: desafio, autonomia e diversificação das tarefas.
- Auto-realização: provêm do resultado de um trabalho que produziu bons resultados.
- Reconhecimento: elogio da chefia quando da realização correta de alguma atividade.
- Segurança: estabilidade no emprego.
- Diálogo de desenvolvimento: *feedback* sobre as perspectivas da carreira.
- Desenvolvimento pessoal e treinamento: cursos, palestras, financiamentos de bolsas de estudo.
- Remuneração: o salário deve estar alinhado com o mercado e baseado na produtividade.
- Avaliação: deve ser feita a partir de metas estabelecidas.
- Promoção e crescimento na organização: plano de carreira.
- Condições de trabalho: periculosidade, insalubridade, ergonomia.
- Relacionamento com parceiros: trabalhadores amistosos e colaboradores.
- Benefícios: programa de participação nos lucros, prêmios por produtividade.
- Status: valorização do cargo ocupado e programas participativos (opinião dos funcionários).

2.3.3 Desenvolvimento das pessoas

Lacombe (2005) afirma que a responsabilidade pelo desenvolvimento de cada pessoa é dela própria e as empresas devem atuar como facilitadoras e apoiadoras do desenvolvimento de cada um, tomando iniciativas em casos que sejam de seu interesse, pois precisam dispor de pessoas competentes e motivadas.

O principal motivo que leva as empresas a adotarem o treinamento é proporcionar ao funcionário novas habilitações, técnicas e competências ou melhorar as que ele já possui. Outro aspecto que leva as empresas a adotarem a prática do contínuo aperfeiçoamento é a constatação de que bons profissionais gostam de aprender e evoluir, e o treinamento contribui para atraí-los e retê-los.

Treinamento e Desenvolvimento são ferramentas relevantes para as organizações, que precisam de pessoas habilitadas para a execução de atividades e a geração de valor agregado, com foco em resultados. O treinamento tem a função de preparar o colaborador para exercer atividades de curto prazo; já o desenvolvimento visa prepará-lo para assumir atividades mais complexas em sua carreira em longo prazo.

Existem várias técnicas de treinamento, dentre as quais se destacam os estudos de caso, as simulações, os seminários, os *workshops* e o *coaching*. O estudo de caso é uma técnica que estimula a criatividade e instiga a familiarização com os problemas do dia a dia. As simulações, costumeiramente utilizadas no treinamento de pessoas que operam equipamentos, enfatizam o realismo das atividades desenvolvidas com um custo mínimo e máxima segurança. Os seminários permitem troca de idéias e conceitos, com a vantagem de interação e intercâmbio de experiências. Os *workshops*, por sua vez, são diferenciados por tratarem de trabalhos realizados em grupos ou equipes, a partir da apresentação de conceitos e idéias. O *coaching* é um método indicado para pessoas em desenvolvimento, principalmente em posições de direção ou liderança (CHIAVENATO, 2008).

Para Lacombe (2005), os treinamentos classificam-se basicamente quanto à sua forma de execução e público-alvo. Por exemplo, eles podem ocorrer no trabalho, formal interno, formal externo ou à distância, e podem ter a função de integração de

novos colaboradores, formação de *trainees*, capacitação técnico-profissional, estágios e desenvolvimento de executivos. O risco ao qual empresa está sujeita refere-se à saída das pessoas treinadas e à dificuldade de calcular o retorno dos investimentos.

Apesar da importância da formação e do aperfeiçoamento, atualmente verifica-se que o desenvolvimento pessoal ultrapassa a formação técnica formal. Nesse sentido, Fleury (2002) relata que, a partir da década de setenta, o termo “competência” tem sido frequentemente abordado; sua utilização objetiva designar uma pessoa qualificada para a realização de alguma atividade e, de acordo com a autora, o conceito de competência pode ser pensado como sendo um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Crawford (1994) afirma que o processo de capacitação das pessoas está exigindo que os cursos de formação priorizem o desenvolvimento das seguintes competências:

- Competências intelectuais: capacidade de reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo do trabalho, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos.
- Competências organizacionais ou metódicas: capacidade de se auto-planejar, de se auto-organizar, estabelecer métodos próprios e gerenciar seu tempo e espaço de trabalho.
- Competências comunicativas: capacidade de expressão e comunicação com o seu grupo, superiores hierárquicos ou subordinados, capacidade de cooperação, trabalho em equipe, diálogo, exercício da negociação e de comunicação interpessoal.
- Competências sociais: capacidade de utilizar todos os conhecimentos, obtidos por meio de fontes e recursos diferenciados, nas diversas situações encontradas no mundo do trabalho, isto é, capacidade de transferir conhecimentos da vida cotidiana para o ambiente de trabalho e vice-versa.

- Competências comportamentais: iniciativa, criatividade, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência da qualidade e das implicações éticas do seu trabalho.
- Competências políticas: permitem aos indivíduos refletir e atuar criticamente sobre a esfera de produção (compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva, seus direitos e deveres).

Crawford (1994) ressalta que o que se deseja nos trabalhadores de hoje é a habilidade para pensar, sintetizar, fazer generalizações, dividir em categorias, fazer referências, discernimento e organização dos fatos na análise de problemas. A habilidade mais importante que um empregado deve ter é a capacidade de aprender.

2.3.4 Aspectos comportamentais relacionados à gestão de pessoas

Como consequência da interação social que naturalmente ocorre nas empresas, surgem as lideranças, que, segundo Fleury (2002), consistem num processo social onde são estabelecidas relações de influência entre as pessoas. O núcleo desse processo de interação humana é composto pelo líder, ou líderes, seus liderados, um fato e um momento social.

Para a autora, o cenário atual no qual se encontra a maior parte das organizações caracteriza-se pela descentralização do poder, pela influência de diversos autores que escrevem sobre organizações, pelo aumento da qualificação e do nível de informação do trabalhador e ainda pelas turbulências ambientais. Nesse contexto, a atuação dos líderes nas empresas tem se tornado cada vez mais importante. É fundamental que o líder deixe de ser um controlador para ser um facilitador. Esse indivíduo deve trabalhar como um profissional que busca soluções estratégicas não apenas em curto prazo e, ao invés de disciplinar seus subordinados, deve cultivar o comprometimento.

De acordo com Toledo (1992), a política de recursos humanos de uma corporação deve propiciar a existência de pessoas adequadas e motivadas para suas operações

presentes e futuras. Além disso, o autor sugere algumas premissas que visam melhorar o aproveitamento das condições para o desenvolvimento constante e adequado dos recursos disponíveis, e conseguir uma flexibilidade gerencial, tendo em vista a condição de êxito permanente.

Sob essa ótica, é possível determinar outras políticas estratégicas, as quais, naturalmente, deverão variar segundo as características de cada organização. Toledo (1992) complementa que algumas dessas políticas e estratégias são de aplicação bastante generalizada e podem ser utilizadas para:

- Não somente visar o melhor aproveitamento dos recursos humanos existentes na empresa, como também para criar condições para seu desenvolvimento.
- Assegurar que os recursos humanos para a continuidade e a expansão da empresa sejam preparados nos níveis e com a antecedência necessária.
- Assegurar que o desenvolvimento dos recursos humanos se caracterize pela criação de uma ação gerencial flexível.
- Levar em consideração que a empresa possui uma cultura e, conseqüentemente, uma personalidade própria, ou seja, um modo de ser particular que inclui padrões típicos de comportamentos e valores.

Com relação à cultura organizacional, Fleury (2002) entende que é a partir dela que as transformações na empresa como um todo podem ser geradas, e destaca seis pilares da cultura:

- O histórico organizacional, que avalia todo o percurso da empresa, desde os acontecimentos históricos até a visão do fundador da organização.
- O processo de socialização de novos membros, por determinar a forma de apresentação do seu capital intelectual e a forma de interação com a cultura organizacional.

- As políticas de recursos humanos, que orientam o comportamento dos indivíduos dentro das organizações.
- O processo de comunicação; dentre outros itens, perceber o fluxo da informação dentro da estrutura organização, de cima para baixo ou de baixo para cima.
- A organização do processo de trabalho, a modelagem dos cargos, a divisão das tarefas, as responsabilidades dos colaboradores e sua inter-relação, bem como as relações de poder.
- As técnicas de investigação, a escolha metodológica para a obtenção de resultados, se quantitativa ou qualitativa.

2.3.5 *Feedback* para resultados

Os tópicos desenvolvidos pelo psicólogo Rogério Leme e apresentados no livro “*Feedback* para resultados, gestão por competência pela avaliação 360°” serão apresentados na sequência, com a abordagem do conceito de *feedback* e quais são os seus tipos, quais os tipos de avaliações existentes, os cuidados a serem tomados para a construção do instrumento da avaliação com múltiplas fontes, quais os tipos de indicadores e escalas, o período de avaliação e o risco de associar a avaliação à remuneração, o tempo de análise e os cuidados a serem tomados na elaboração de um *feedback*, o grupo de avaliadores que compõem uma avaliação de múltiplas fontes, as explicações de o porquê dar *feedback*, o conceito de que o *feedback* deve ser dado sobre o comportamento e não sobre o resultado, as variações dos tipos de *feedback*, as recomendações ao dar *feedback*, os cinco passos para o *feedback* positivo, os dez passos para o *feedback* negativo, os dez passos para o *feedback* corretivo/incisivo e como receber o *feedback* (LEME, 2008).

2.3.5.1 *Conceito de feedback*

Feedback é uma informação e não uma opinião, bronca, sugestão ou conselho. Existem dois tipos de *feedback*, o do dia a dia e o *feedback* como devolutiva de uma ação.

O *feedback* do dia a dia é constante e pode ser usado para incentivar comportamentos dos funcionários; deve ser utilizado no momento adequado e enquanto os fatos ainda estiverem fluindo.

O *feedback* como devolutiva de uma ação tem uma estrutura formal e possui objetivos específicos. Assim, é necessário que o gestor compreenda esses objetivos, interpretando a avaliação de forma imparcial e empregando o *feedback* de forma adequada aos seus colaboradores.

Quanto ao *feedback* positivo, este objetiva estimular a repetição de um comportamento, enquanto o *feedback* corretivo tem a função de evitar que um comportamento inadequado volte a ocorrer.

A variação do *feedback* positivo aplicado de forma equivocada é chamada de *feedback* insignificante. Essa aplicação errônea pode ocorrer de duas formas: a primeira refere-se ao tipo de comentário que não deveria ter sido feito; normalmente as expressões utilizadas são: “Ficou bom, parabéns!” ou “Valeu”. A segunda situação acontece quando a pessoa que dá o *feedback* não enfatiza o comportamento a ser repetido.

Já o *feedback* negativo é uma variação do *feedback* corretivo aplicado de forma inadequada e acontece quando esse retorno não contempla apenas a informação; é acompanhado de uma emoção de origem negativa, tal como a raiva, a agressividade, dentre outras.

2.3.5.2 Tipos de avaliação

De forma simplificada, apresentam-se a seguir os diferentes tipos de avaliações existentes:

- Avaliação de desempenho: é a nomenclatura mais comum utilizada nas empresas. Normalmente é aplicada por meio de um formulário desenvolvido pela equipe de recursos humanos, em que o superior imediato pontua seu liderado em uma escala de desempenho para um determinado período de análise. Podem ser apurados o cumprimento de normas e políticas da empresa, os resultados e algumas questões comportamentais.
- Avaliação de resultados: é similar à avaliação de desempenho, porém seu foco restringe-se aos resultados e metas atingidas pelo funcionário.
- Avaliação de competências: competências são um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. O problema associado à avaliação de competências é que existe uma tendência de as empresas realizarem uma avaliação comportamental, utilizando-a como desempenho do colaborador. Dessa forma, a análise exclusiva da parte comportamental do indivíduo não pode ser chamada sequer de avaliação de competências, uma vez que a parte técnica não foi considerada. Uma avaliação por competências é aquela que analisa as aptidões técnicas e comportamentais de seus colaboradores em relação às competências necessárias tanto por parte da empresa quanto por parte da função exercida pelo avaliado.
- Avaliação de potencial: tem como objetivo identificar o que é “possível” de ser esperado, ou seja, a expectativa de um indivíduo avaliado.
- Avaliação de desempenho com foco em resultado: uma avaliação que mensura apenas os conhecimentos, habilidades e atitudes é incompleta, pois não identifica o que os colaboradores efetivamente entregam. Por essa razão, é preciso ampliar o conceito teórico sobre as competências, adequando-o às necessidades dos gestores e à exigência do mercado.

A avaliação 90° é a tradicional avaliação na qual o superior avalia o subordinado, e a 180° é aquela que compõe, além da opinião do superior, a análise e a percepção do próprio avaliado, a chamada auto-avaliação. Como este caso envolve mais de um avaliador, pode ser caracterizado como sendo uma avaliação de múltiplas fontes. A avaliação 360°, além de contar com a auto-avaliação e com a análise do superior imediato, também considera a avaliação dos subordinados, dos pares, dos clientes e dos fornecedores internos.

O processo de avaliação de desempenho é um importante instrumento para gerar subsídios às demais atividades referentes à gestão de pessoas; por isso, não pode se restringir a uma simples formalização para concessão de ganhos financeiros. Deve-se, na sua elaboração, estabelecer um compromisso cada vez mais direto com a estratégia da sua área e inserir, no cenário das avaliações, a adoção de metas e indicadores de desempenho, que são os desdobramentos da estratégia organizacional. Pesquisas sugerem que esse tipo de avaliação tende a contribuir para que o colaborador tenha uma visão mais apurada sobre si mesmo e sobre sua atuação (HIPÓLITO; REIS, 2002).

Alguns cuidados precisam ser tomados para a construção de um instrumento de avaliação com múltiplas fontes; seu propósito deve ser claro e específico, ou seja, há necessidade de transparência nos parâmetros a serem avaliados, pois quanto mais específico for o item, menor será a subjetividade ou a margem de interpretação fora do contexto. A escala de mensuração é outro ponto que merece atenção: sugere-se a utilização de escala de 0 a 5 por possuir seis níveis e não apresentar alternativa central.

Uma avaliação que utiliza um conceito para avaliar uma competência não é aconselhável, uma vez que o conceito é amplo e generalista, podendo ter diferentes significados para diferentes pessoas. Por exemplo, o conceito de trabalho em equipe é trabalhar com os demais membros da equipe, adotando atitudes colaborativas para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, desenvolvendo um ambiente de colaboração mútua. Esse mesmo conceito pode ser interpretado de

forma diferente pelo avaliador; assim, torna-se interessante a utilização de indicadores para a realização da avaliação.

2.3.5.3 Avaliação através de indicadores

Assis (2012) no livro “Indicadores de gestão de recursos humanos”, classifica os indicadores como sendo:

- Quantitativos: retratam dados numéricos que expressam resultados de processos ou que desejamos manter controle, por exemplo, tempo médio de preenchimento de vaga ou média de participantes em um processo seletivo.
- Qualitativos: que expressam a opinião das pessoas, seus valores ou julgamentos, enfim, as reações humanas, como por exemplo, a satisfação do requisitante no processo seletivo ou a qualidade do processo seletivo segundo a visão do candidato.

Ao avaliar o colaborador pelos indicadores, se expressa um “julgamento”, uma percepção, caracterizando um processo qualitativo que remete à subjetividade. A estratégia é permitir que o avaliador leve em conta sua percepção, e não atribuir uma nota ao comportamento inquirido. Dessa forma, o avaliador passa a analisar a frequência com a qual o avaliado apresenta o comportamento pesquisado, utilizando-se, por exemplo, da tabela 1.

Tabela 1– Percepção do avaliador

Alternativa	Referência	Equivalencia em pontos
Todas às vezes	100%	5
Muitas vezes	80%	4
Com frequência	60%	3
Poucas vezes	40%	2
Raramente	20%	1
Nunca	0%	0

Fonte: Leme (2012)

A escala evolutiva é outra técnica utilizada pelas empresas, essa avaliação mensura comportamento ao invés de conceito. No entanto, a utilização de uma escala evolutiva não é recomendada para a avaliação de percepção do comportamento, pois dificulta a identificação do nível ao qual o funcionário avaliado se enquadra. Tabela 02 apresenta-se um exemplo de escala evolutiva.

Tabela 2– Escala evolutiva

Indicador	Escala
Fornecer as informações pertinentes à sua área àqueles que solicitarem.	1
Compartilha as informações, inclusive apresentando detalhes e orientando sobre a origem e a aplicabilidade.	2
Identifica a ausência de informações precisas para a execução de suas atividades.	3
Busca informações necessárias para suas análises, mobilizando pessoas em prol do resultado.	4
Difunde a cultura do compartilhar informações, ampliando horizontes das pessoas de sua área.	5

Fonte: Leme (2012)

2.3.5.4 O período de avaliação e o risco de associá-la à remuneração

No desenvolvimento da avaliação é importante esclarecer o seu período de realização, estabelecendo que a análise deva abranger um passado recente. Em geral, o período de avaliação a ser considerado tem início a partir da data da última avaliação e, como não há essa referência, recomenda-se a reflexão dos últimos seis meses ou, no máximo, doze meses.

O instrumento a ser utilizado para impactar na remuneração é aquele que consegue identificar a real entrega do colaborador e sua contribuição para a organização. É injusto com a empresa associar uma "simples" avaliação 360° à remuneração, pois

ela não identifica a entrega do colaborador e tende a virar "campanha" entre os colaboradores para que estes façam jus a um aumento salarial.

2.3.5.5 Cuidados a serem observados na elaboração de um feedback

A avaliação precisa identificar o desempenho, a forma de execução e os comportamentos na perspectiva das competências comportamentais.

A coleta da avaliação é um ponto estratégico que precisa ser tratado com atenção para que haja redução de subjetividade; assim, um avaliador somente poderá avaliar uma pessoa de seu convívio, pois, se não for dessa forma, a avaliação se tornará um "chute" que poderá originar informações equivocadas.

2.3.5.6 Grupo de avaliadores em uma avaliação de múltiplas fontes

No Quadro 4, apresenta-se a relação dos grupos de avaliadores que compõem uma avaliação 360° ou avaliação de múltiplas fontes.

Quadro 4– Grupo de avaliadores

Grupo	Quem são (é)
Auto-avaliação	É o próprio colaborador que está sendo avaliado.
Superiores	É o chefe imediato do avaliado. O termo está no plural (superiores), pois é possível haver mais de um nível de reporte de uma função, apesar da contestação de algumas teorias, mas sabe-se que isso ocorre frequentemente nas empresas.
Pares	O mercado refere-se a esse grupo como sendo pessoas de mesmo nível hierárquico na empresa, como, por exemplo, gerente financeiro e gerente de produto como sendo pares. Compõem esse grupo os colaboradores que sejam exatamente da mesma função que o avaliado ou que, apesar de possuírem funções diferentes, seu trabalho seja uma continuidade ou parte integrante da função do avaliado. Nesse caso, os gerentes não possuem pares, exceto se a empresa tiver filiais ou unidades de negócio.
Subordinados	São os colaboradores que fazem reporte ao avaliado.
Clientes internos	São os colaboradores das funções para quem o avaliado gera informações, ou presta serviços internos.
Fornecedores internos	São os colaboradores das funções que o avaliado recebe informações ou serviços para executar o trabalho.

Fonte: Leme (2012)

2.3.5.7 Por que dar feedback?

Dar *feedback* não é algo fácil e requer do profissional preparo, desenvolvimento, auto-analise, percepção aguçada, sensibilidade, foco e muito treinamento, pois se trata de uma tarefa que serve para atender dois objetivos: estimular a repetição de um comportamento adequado, no caso de um *feedback* positivo, ou corrigir um comportamento inapropriado, o chamado *feedback* corretivo.

2.3.5.8 O *feedback* deve ser sobre o comportamento e não sobre o resultado

O *feedback* deve sempre abordar o comportamento, não o resultado. Quando o foco se volta para o resultado, nenhum comportamento é incentivado, no caso do *feedback* positivo. Por exemplo, ao emitir um *feedback* positivo sobre um resultado alcançado, estimula-se apenas a repetição do resultado, não do comportamento adotado para atingi-lo.

2.3.5.9 Recomendações ao transmitir um *feedback*

Leme (2012) apresenta algumas recomendações a serem levadas em consideração ao transmitir um *feedback*:

- Deve-se estar preparado, pensar antes de dar o *feedback*, certificando-se de que a informação a ser repassada não está acompanhada de sentimento.
- Foco no comportamento e não no resultado.
- Clareza e objetividade. Essa recomendação é válida tanto para o *feedback* positivo quanto para o corretivo. Deve-se demonstrar clareza na transmissão da informação do *feedback* para que não haja risco de ruídos na comunicação; objetividade, evitando rodeios para chegar ao comportamento, que é a informação do *feedback* a ser transmitida; especificidade, para que não existam dúvidas ou margem para interpretações errôneas.
- Deve-se escolher hora e local adequados; o *feedback* positivo pode ser transmitido em público, mas o *feedback* corretivo deve ser tratado em particular.
- As interrupções devem ser evitadas; é preciso demonstrar que aquele é um momento que envolve uma preocupação com o liderado; não se deve permitir interrupções de telefone ou pessoas.
- Deve-se manter o equilíbrio e estar seguro. Para transmitir um *feedback* é preciso demonstrar segurança. Mostrar-se inseguro ou não ter certeza do

ocorrido dá margem à abertura de um debate ou discussão sobre o tema abordado, e *feedback* não é discussão, é informação.

- Não emitir palpites ou opiniões pessoais.
- Deve-se realmente ouvir, o que não é tarefa muito fácil. Geralmente, durante a fala de uma pessoa, involuntariamente tem-se início a preparação da réplica, ou seja, a formulação do que será dito em resposta. Ouvir atentamente é uma tarefa que requer um isolamento de todos os canais de comunicação adicionais que estão no ambiente provocando ruídos, inclusive do controle do próprio pensamento, que insiste em querer fazer outras atividades simultâneas além de ouvir o canal principal.
- Deve-se moldar o comportamento no momento correto, não permitindo que o tempo transcorra. "Bater o ferro enquanto estiver quente", não perder o "*timing*" para emitir um *feedback* corretivo ou mesmo positivo, pois há um tempo certo para que isso seja feito. O comportamento é o ferro do ditado, que somente pode ser moldado enquanto ainda estiver quente.
- Deve-se expressar empatia e enxergar os detalhes além do óbvio. É preciso visualizar os pormenores do cenário em que o comportamento se faz presente, pois ele é uma parte de diversas informações e circunstâncias, é um fragmento que culminou em resultado. A técnica do *feedback* é olhar o resultado e extrair o comportamento que lhe deu origem.
- Não fazer julgamentos. O *feedback* é um momento para transmitir uma mensagem, uma informação, não para julgar.
- Deve-se dar exemplos e utilizar uma linguagem compreensível. Durante o *feedback*, deve-se exemplificar o comportamento a ser trabalhado, sem utilizar exemplos generalistas. O foco não é uma categoria, é o comportamento da pessoa que está recebendo o *feedback*. É melhor usar uma linguagem simples que todos compreendam e ter certeza de não haver ruídos na comunicação.

- Deve-se estar preparado para a reação de quem recebe o *feedback*. Há quatro momentos para a "digestão" de um *feedback*: rejeição, raiva, racionalização e aceitação. O gestor deve atuar de forma a conduzir esse ciclo até a aceitação.
- Deve-se ser cordial e respeitar a pessoa. Durante o processo de *feedback*, pode ocorrer algum instante de tensão entre as partes. A cordialidade e o respeito para com a outra pessoa devem ser preservados, mesmo em momentos tensos.
- Cuidado com a linguagem corporal, o tom e a insinuação de voz. O tom de voz é algo importantíssimo para a conduta do *feedback*, assim como a linguagem corporal. O problema está na agressividade ou na ironia que a voz, os gestos, a postura ou o olhar podem trazer junto com a informação do *feedback*.
- Não se deve utilizar exemplos de casos já discutidos ou resolvidos. O uso de exemplos desse tipo pode significar a abertura de uma ferida que, talvez, tenha sido difícil de cicatrizar.
- Certificar-se que a pessoa compreendeu a mensagem, que entendeu a informação transmitida de forma correta. O ideal é que a pessoa faça um resumo da mudança a ser realizada.
- Deve-se agradecer, colocar-se à disposição e demonstrar confiança. Ao término da conversa, deve-se agradecer a pessoa que estiver recebendo o *feedback* e demonstrar sua confiança da mudança necessária. O acompanhamento do colaborador é essencial, colocando-se à disposição para prover o que for necessário para que a mudança realmente aconteça.

2.3.5.10 Os cinco passos para o *feedback* positivo

Trata-se de um momento de orgulho para quem recebe o *feedback*, então, a postura deve ser de alegria e felicidade. Embora se tenha em mãos o resultado, não é ele o foco do *feedback*, mas sim os comportamentos que fizeram com que ele fosse alcançado. Por essa razão, cite brevemente o resultado e enfatize o comportamento do colaborador; esse é o item mais importante a ser trabalhado.

Outro fator de grande relevância é ressaltar como o comportamento afetou os envolvidos, seja o gestor, a equipe, a empresa ou o próprio resultado.

A seguir, apresentam-se, de forma resumida, os cinco passos para um *feedback* positivo:

1. Deve-se transmitir alegria e orgulho.
2. O resultado deve ser citado de forma rápida, pois foi ele que originou o encontro.
3. Deve-se enfatizar o comportamento da pessoa.
4. É importante ressaltar como o comportamento afetou a equipe ou envolvidos, a empresa e o resultado obtido.
5. Deve-se encerrar enfatizando o comportamento.

2.3.5.11 Os dez passos para o *feedback* corretivo

O *feedback* corretivo está relacionado a um momento difícil tanto para seu emissor quanto para seu receptor. Para dar início ao assunto, é interessante abordar um *feedback* positivo, se possível de algum comportamento relativo ao *feedback* corretivo a ser transmitido. O objetivo é registrar na mente do receptor que ele é capaz de promover mudanças.

Este *feedback* não deve seguir os passos do *feedback* positivo, pois seu tema principal não é motivo de alegria ou orgulho. A postura deve ser séria e firme, porém cordial e respeitosa.

Por se tratar de algo a ser corrigido ou melhorado, é normal que exista uma tensão pela insatisfação relacionada à conduta do colaborador que receberá o *feedback*. Logo, ao iniciar a etapa com o *feedback* positivo, deve-se cuidar para que o objetivo do *feedback* positivo não seja anulado com a adoção de frases como: "Apesar da sua evolução...". É chegada a hora de apontar o assunto a ser tratado. Nem sempre é possível que essa abordagem seja vista como ponto de melhoria, pois o *feedback* corretivo pode ocorrer pela ausência de um comportamento gerador de um resultado que não tenha sido atingido ou por um problema de conduta. Então, o foco deve se manter no problema a ser tratado, não deixando dúvidas sobre o fato.

Nesse caso, a técnica a ser empregada é fazer que a pessoa que está recebendo o *feedback* seja capaz de enxergar o comportamento que gerou a situação insatisfatória. Assim como no *feedback* positivo, o *feedback* corretivo precisa focar-se no comportamento, e não no resultado, evitando sua repetição em projetos ou outros resultados que não tenham a mesma origem do *feedback* corretivo.

É necessário que o comportamento seja percebido pelo próprio receptor, pois a conclusão precisa ser dele e não supostamente imposta pelo emissor. Isso proporciona maior nível de consciência em relação ao *feedback* recebido.

Para tanto, pode-se utilizar uma técnica que envolve a aplicação de diversas perguntas, "cercando" e "conduzindo" as respostas até que o comportamento causador do problema seja encontrado, como um exame de consciência ou uma reflexão do "por que do porquê".

Tão logo seja identificado, o comportamento gerador do problema deve ser enfatizado. Deve-se ressaltar como este afetou o gestor, a equipe, os envolvidos, a empresa, o resultado e o próprio receptor do *feedback*, e ilustrar o que, exatamente, mudará com a sua correção para as partes envolvidas e quem ganhará com isso.

Para que o *feedback* gere resultados, deve-se solicitar ao receptor opções de ações a serem adotadas com o objetivo de coibir o comportamento indesejado. É importante respeitar o silêncio de quem recebe o *feedback*, pois nem sempre a resposta estará na ponta da língua. Se a técnica de fazer perguntas para chegar ao comportamento a ser desenvolvido for aplicada, as próprias respostas advindas de quem está recebendo o *feedback* ajudarão na visualização da ação a ser executada.

Entre as recomendações anteriores, uma delas menciona que o emissor do *feedback* deve ter em mãos uma alternativa para desenvolver o comportamento a ser trabalhado. É necessário respeitar o silêncio, mas se ele persistir ou se a resposta for um "não sei", deve-se estimular o receptor do *feedback* através de questionamentos, a fim de chegar a uma sugestão, nem que seja aquela já preparada. A visualização da alternativa pelo próprio receptor do *feedback* é estratégica para selar um compromisso entre as partes.

É fundamental imprimir credibilidade às ações a serem adotadas, promover o que estiver ao alcance do emissor do *feedback* e apoiar o que for necessário. Essas ações serão a materialização da confiança que deve ser demonstrada ao liderado. A observação dos sinais de mudança é essencial para incentivá-lo por meio de um *feedback* positivo e ajudará na materialização da sua confiança e na concretização da mudança para resultados.

A seguir, resumem-se em dez passos as etapas para a realização de um *feedback* corretivo:

1. Deve-se iniciar por um *feedback* positivo.
 - a) A postura adotada deve se manter séria e firme, porém, cordial e respeitosa.
 - b) Focar na mudança de comportamento da pessoa.
 - c) Deve-se ressaltar como a mudança do comportamento afetou a equipe ou os envolvidos, sua empresa ou resultados obtidos.
 - d) Enfatizar a alegria ou a satisfação pela mudança.

- e) Parabenizar o receptor pelo seu desenvolvimento
2. Citar o ponto a ser tratado, o problema em si.
3. Questionar o receptor com o objetivo de alcançar respostas que identifiquem o comportamento indesejado.
4. Enfatizar o comportamento a ser corrigido.
5. Salientar como o comportamento afetou a equipe ou os envolvidos, a empresa e os resultados obtidos.
6. Deve-se ilustrar como a correção do comportamento proporcionará benefícios ao próprio receptor, à equipe ou aos envolvidos, à empresa e aos resultados.
7. Solicitar sugestões ao receptor de como promover a mudança de comportamento.
8. Selar um compromisso com o colaborador sobre as ações a serem adotadas.
9. Reafirmar sua confiança na ação a ser desenvolvida, promovendo ou apoiando as condições para que ela aconteça.
10. Deve-se atentar para o primeiro sinal de mudança para a aplicação do *feedback* positivo.

2.3.5.12 Os dez passos para o *feedback* corretivo/incisivo

Existe mais uma variação do *feedback* corretivo, o chamado *feedback* corretivo/incisivo. Quando o *feedback* positivo e o corretivo tiverem sido corretamente utilizados e não trouxerem resultados, é preciso compreender que o problema está na pessoa que recebe o *feedback*. Nesse caso, é necessário que o gestor de um *feedback* corretivo/incisivo, ou seja, decisivo, direto e sem rodeios, adote uma postura respeitosa, porém enérgica, para com seu colaborador, estabelecendo, inclusive, condições para sua permanência na empresa ou de punição que ele possa vir a sofrer caso não altere sua conduta.

Deve-se agir com cautela, pois uma vez aplicado o *feedback* corretivo/incisivo, o cumprimento da punição declarada caso o resultado desejado não seja alcançado é imprescindível. Caso isso não ocorra, o gestor cai no descrédito e sua reputação fica abalada, colocando em dúvida sua capacidade de comando frente ao colaborador que está trazendo problemas e também frente à sua equipe.

Portanto, deve-se ter certeza da possibilidade de aplicação da punição estabelecida. Se houver dúvidas, o *feedback* não deverá ser executado.

É preciso firmeza, segurança, seriedade, rigor e energia, deixando claro que a empresa precisa do colaborador, mas que este, em contrapartida, deve seguir as diretrizes determinadas.

Resumidamente, os dez passos para um *feedback* corretivo/incisivo são os seguintes:

1. Postura séria, enfática, rigorosa e energética, porém, sem desrespeitar o receptor do *feedback*.
2. Apresentar diretamente o comportamento inadequado do colaborador.
3. Relatar como o comportamento está afetando as partes envolvidas.
4. Deixar claras as tentativas e as oportunidades já realizadas.
5. Exigir a adoção de uma postura sobre o assunto.
6. Colocar-se à disposição para auxiliar o receptor no que for possível sempre que necessário.
7. Estabelecer um prazo para que sejam observadas as mudanças necessárias.
8. Se houver algum tipo de punição, caso não ocorra a transformação desejada, deixar claro do que se trata, quando e como será aplicada.
9. Finalizar enfatizando a crença na reversão da situação.

10. Acompanhar de perto a evolução do colaborador e, no primeiro sinal de mudança, incentivar com um *feedback* positivo.

2.3.5.13 *Como receber um feedback*

Não é apenas o subordinado quem recebe *feedbacks*. Recebê-los, quando positivos, é muito bom, uma vez que proporcionam energia e estímulo; entretanto, quando corretivos, estes devem ser vistos como uma oportunidade de desenvolvimento, uma chance para demonstrar o que se é capaz de fazer.

Seguem algumas informações sobre como receber um *feedback*:

- Ouvir atentamente e sem interrupções, principalmente com o intuito de apresentar justificativas, por mais que não haja concordância com o *feedback* ou suposições de que o interlocutor esteja equivocado. A interrupção é um sinal que demonstra despreparo do indivíduo para o recebimento de um *feedback*. Deve-se ter em mente que comportamento é um conjunto de reações que podem ser observadas em uma pessoa; dessa forma, deve-se ouvir e apreender os pontos apresentados para que, posteriormente, seja possível refletir e dialogar com o interlocutor.
- Ter em mente que comportamento é a percepção das outras pessoas, ou seja, é um conjunto de reações que podem ser observadas em um indivíduo; logo, não se trata do que é efetivamente realizado, mas sim da forma pela qual o fato é visto por outrem.
- Em caso de discordância, não deve haver discussão; deve-se refletir e enxergar os detalhes que vão além do óbvio. É possível que o receptor do *feedback* não concorde com as colocações do interlocutor, ou mais especificamente, com a informação repassada. Nesse caso, após a conclusão do interlocutor, é necessário realizar um exercício de empatia e tentar enxergar o ponto de vista focado. Dessa forma, pode-se perceber a ótica empregada pelo emissor para o conjunto de reações em questão. Se mesmo assim não houver concordância do receptor, uma discussão com o

interlocutor deve ser evitada; deve-se refletir sobre o assunto, repetir o *feedback* recebido e, no ponto de discórdia, interromper e fazer uma colocação em forma de pergunta, com o objetivo de obter respostas em conjunto com o interlocutor.

- Dar abertura para que outras pessoas possam se aproximar. As pessoas recebem *feedback* não apenas dos superiores, mas de todos aqueles que as rodeiam. Portanto, é importante ostentar uma postura aberta para o recebimento de um *feedback*, sendo atencioso, ouvindo e buscando aprender. Agindo dessa forma, certamente o receptor se sentirá confortável.
- Buscar alternativas de conduta: primeiro planejar, depois agir. Para a pessoa que recebe o *feedback*, é importante refletir e apresentar soluções, procurando alternativas de conduta.
- Perguntar sempre que algo não estiver claro; não devem existir dúvidas sobre os fatos.
- Ao final, deve-se fazer um resumo dos principais pontos do *feedback* recebido para assegurar que este foi corretamente compreendido. Após, deve-se manter o foco no comportamento a ser trabalhado.
- Ouvir, agradecer e refletir. Ao receber um *feedback*, a pessoa deve ouvi-lo com atenção, agradecer a informação recebida e refletir sobre o que pode ser feito para alterar a situação.

2.4 GESTÃO COMERCIAL

O processo comercial de uma empresa de projetos é o principal responsável pela captação de novos clientes e por uma considerável manutenção da carteira de clientes já existente (MELHADO; OLIVEIRA, 2006).

2.4.1 Gestão de *marketing*

Diversos são os autores que argumentam sobre a importância e as vantagens da utilização das ferramentas de *marketing* nas empresas. No entanto, nas pequenas empresas, verifica-se uma resistência ao uso dessas ferramentas e conhecimentos, principalmente em razão da limitação gerencial por parte dos microempresários, das incertezas relativas à eficácia, da validade do *marketing* e da falta de conhecimento sobre o assunto, levando a visões equivocadas sobre as ferramentas e suas utilizações. Além disso, há limitação de recursos financeiros para investimento na área.

A principal função do *marketing* dentro das empresas é lidar com os clientes. Kotler e Armstrong (2003) afirmam que entender, criar, comunicar e proporcionar ao cliente valor e satisfação constituem a essência do pensamento e da prática do *marketing* moderno. Os dois principais objetivos do *marketing* são atrair novos clientes e manter a clientela atual.

Muitas pessoas relacionam *marketing* com vendas e propaganda; entretanto, estas ações representam somente a ponta do *iceberg*. Hoje o *marketing* deve ser entendido não apenas no sentido de efetuar uma venda, mas no de satisfazer as necessidades dos clientes. A venda acontece depois da fabricação do produto, já o *marketing* inicia-se antes mesmo de a empresa possuir um produto, na tentativa de encontrar novos clientes e manter os atuais (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Mckenna (1993) afirma que o grande ponto em comum na maioria das definições de *marketing* é a busca pela satisfação dos clientes e, como consequência, destaca-se a necessidade de identificação das suas necessidades.

Ainda segundo Kotler e Armstrong (2003), as empresas bem-sucedidas são aquelas que definem o mercado-alvo, identificando e procurando satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes de forma rápida e eficaz, dedicando atenção à qualidade dos produtos e serviços.

Dessa forma, as pequenas empresas estão em desvantagem com relação às possibilidades de praticar *marketing* quando comparadas às médias e grandes empresas?

Sarquis (2003) argumenta que boa parte dos profissionais e executivos de *marketing* acredita que, quando comparadas pequenas empresas e organizações de médio e grande porte, as pequenas empresas possuem menos possibilidades de utilizar instrumentos de *marketing*; todavia, entende que a pequena empresa dispõe de fatores inerentes às suas próprias características que lhe servem de vantagem nesse sentido. Algumas dessas características são: facilidades de aproximação com o cliente, favorecendo o conhecimento dos seus desejos, necessidades e expectativas; maior rapidez na tomada de decisões; maior versatilidade e flexibilidade para efetuar movimentações estratégicas no mercado; possibilidade de o empresário controlar e dirigir pessoalmente as operações e os contatos com os clientes; maior capacidade de identificação e aproveitamento das oportunidades do mercado; maior uso da capacidade criativa empresarial e facilidade de prestar um atendimento veloz e personalizado; particularizar a promoção por tipo de cliente; e fidelizar o cliente pela qualidade nos serviços de apoio.

Em síntese, a prática viável do *marketing* nas pequenas empresas deve ser estabelecida a partir da proximidade com o cliente, da agilidade e flexibilidade na tomada de decisões e da facilidade para adaptar-se às exigências do mercado. Nesse sentido, as pequenas empresas devem estabelecer suas estratégias e ações de *marketing* fazendo uso das vantagens que possuem, e não utilizar as suas limitações como argumento para não desenvolvê-las.

2.4.2 Planejamento de *marketing*

O planejamento estratégico é à base do planejamento da empresa. Nele, definem-se a missão da empresa, seus objetivos; posteriormente, a administração define o melhor portfólio de negócios e produtos e o apoio a ser dado a cada um. Cada unidade de negócios e produtos, por sua vez, deve desenvolver planos de *marketing* que apoiem o plano geral da empresa.

A estratégia geral da empresa e a estratégia de *marketing* se sobrepõem. O *marketing* examina as necessidades do consumidor e a capacidade da empresa de satisfazê-las. O *marketing* desempenha um importante papel no planejamento estratégico da empresa de diversas maneiras, pois esta deve concentrar-se em atender às necessidades dos consumidores, identificando as oportunidades de mercado e fazendo com que sejam atingidas de maneira lucrativa (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

A utilização do planejamento de *marketing* é uma prática recomendada; no entanto, as pequenas empresas não o fazem. O plano de *marketing* deve tratar basicamente da estratégia de *marketing* da empresa, que deve basear-se no portfólio de produtos e nas informações referentes ao ambiente no qual a empresa está inserida. Além disso, é necessário analisar os clientes atuais e potenciais, e definir qual será a estratégia de comunicação (SARQUIS, 2003).

Para o autor, a eficácia do plano de *marketing* depende do envolvimento do principal executivo da empresa em todas as suas etapas, uma vez que ele é o responsável pelas decisões técnicas e estratégicas. O planejamento de *marketing* deve estar adequado à realidade da empresa, pois nenhum plano ou estratégia resiste à falta de recursos.

Dessa forma, Sarquis (2003) propõe um modelo simplificado de planos de *marketing* para pequenas empresas, que deve ter início com a caracterização de um diagnóstico sobre a posição que a empresa ocupa no mercado, passando pela análise das possíveis barreiras e oportunidades oferecidas pelo mercado, pelo estabelecimento de objetivos e definição de estratégias para atingi-los, pela

definição das ações necessárias, pessoal responsável e recursos envolvidos, e pelo estabelecimento de indicadores para acompanhamento do plano traçado.

Ainda de acordo com o autor, o plano de *marketing* para a pequena empresa deve focar principalmente os resultados e as ações mercadológicas que possam auxiliá-la no alcance dos objetivos, deve ser realista, converter os objetivos em ações concretas, produtivas, além de estar voltado à melhoria do desempenho e da lucratividade da empresa.

O planejamento de *marketing* não substitui o planejamento estratégico da pequena empresa e deve ser elaborado em função das diretrizes e dos objetivos estabelecidos pela sua alta direção. O acompanhamento das diretrizes de *marketing* da pequena empresa, em conjunto com o acompanhamento técnico, financeiro e de recursos humanos, deve ser utilizado como fonte de informação para a retroalimentação do planejamento estratégico.

2.4.3 Sistema de marketing

Segundo Kotler (2002), a interação de uma organização de serviços profissionais (serviços ligados ao direito, à medicina, à arquitetura e à engenharia) com o ambiente externo deve ser feita por meio de um composto de *marketing* específico formado pelos 7Ps (*product, price, place, promotion, physicalevidence, persisses e people*).

- *Product* (produto): bens ou serviços que a organização oferece ao público alvo com a finalidade de satisfazer suas necessidades.
- *Price* (preço): valor em dinheiro que deverá ser pago pelo cliente para o recebimento do produto/serviço. Também se deve analisar o conjunto não financeiro: tempo, negociação e conveniência.
- *Place* (distribuição): inclui tudo o que a organização utiliza para colocar seus serviços à disposição do público.

- *Promotion* (comunicação): refere-se às atividades que comunicam os méritos do serviço e convencem os mercados-alvo a adquiri-los.
- *Physicalevidence* (evidência física): procura compensar o fato de os serviços serem intangíveis e, por isso, não podem ser observados, tocados ou sentidos antecipadamente à sua prestação.
- *Processes* (processos): referem-se às formas de negociação de uma organização.
- *People* (pessoas): são importantes, especialmente em atividades de serviços profissionais, uma vez que são intangíveis e os clientes necessitam de indicações concretas para avaliar a qualidade e o valor do serviço prestado.

2.4.4 Estratégia de *marketing*, comunicação e venda pessoal

Segundo Kotler e Armstrong (2003), o mix de comunicação de *marketing* de uma empresa consiste na composição de instrumentos de comunicação, tais como propaganda, venda pessoal, promoções de venda, relações públicas e *marketing* direto.

- Propaganda: qualquer forma paga de apresentação e promoção não pessoal de serviços, por um patrocinador identificado.
- Venda pessoal: consiste na apresentação realizada, normalmente pela equipe comercial, com o propósito de efetuar vendas e desenvolver relacionamentos com clientes.
- Promoção de vendas: está relacionada aos incentivos de curto prazo e visa estimular a venda de um serviço.
- Relações públicas: consistem no desenvolvimento de boas relações com os diversos públicos da empresa, com o propósito de efetuar a construção de uma imagem.

- *Marketing* direto: está relacionado ao contato próximo com os clientes e tem como objetivo obter resposta direta de vendas, fazendo uso de ferramentas adequadas ao porte da empresa e dos serviços ofertados, de forma a construir relacionamentos duradouros.

Verifica-se que a eficácia do sistema de comunicação escolhido pela empresa com o propósito de operacionalizar sua estratégia de *marketing* depende de fatores como o tipo de produto ofertado, o objetivo da comunicação e o conhecimento das características do público-alvo a ser atingido. No caso de uma empresa de projeto, observa-se que os canais de comunicação mais adequados para a operacionalização da estratégia de vendas são o *marketing* direto e a venda pessoal, pois o serviço oferecido por essas empresas, basicamente proposição de soluções técnicas, não é vendido em grande escala quando comparado com outros setores.

Dessa forma, o tratamento adequado das informações relacionadas aos clientes e ao mercado é fundamental para a eficácia do *marketing* direto. De acordo com Sarquis (2003), não há estratégia de *marketing* eficiente com precariedade de informações. Para o autor, é básico que a pequena empresa disponha de um conjunto de dados e informações relacionadas ao perfil, às necessidades e ao grau de comportamento das variáveis ambientais que influenciam a empresa, às suas capacitações, à sua participação no mercado por produto, à participação de cada um dos produtos no faturamento da empresa e à participação de cada um dos clientes no faturamento da empresa.

2.4.5 *Marketing* de relacionamento

Para Mckenna (1993), a base essencial e mais importante para o desenvolvimento do *marketing* de relacionamento é o posicionamento. São os consumidores quem irão analisar e comparar produtos e empresas e definirão suas cadeias de hierarquia de valores, desejos e necessidades baseadas em seus conhecimentos empíricos e nas informações que recebem do meio em que estão inseridos, por isso torna-se

importante o posicionamento da empresa. É através do posicionamento que a empresa expõe ao mercado e aos clientes os seus valores, conceitos e políticas. Os consumidores definem uma hierarquia de valores, desejos e necessidades com base em dados empíricos, opiniões, referências obtidas através de propaganda de boca e experiências anteriores com produtos e serviços. Além disso, os clientes usam essas informações na tomada de decisões. Cientes dessa mecânica, muitas empresas adotam como estratégia de *marketing* a conquista de posições singulares no mercado para seus produtos e serviços.

No centro de toda boa estratégia de *marketing* está inserida uma boa estratégia de posicionamento, uma vez que a diferenciação não está mais relacionada ao serviço ou ao setor, mas sim à percepção e ao desejo dos consumidores. Isso significa que o *marketing* moderno “é uma batalha pela fidelidade do cliente” (MCKENNA, 1993) e deve compreender mais do que a simples consciência de uma hierarquia de marcas e nomes de empresas, pois demanda uma relação especial com o cliente e com a infraestrutura do mercado.

Atualmente, o mais importante é o desenvolvimento e a manutenção de boas relações com os clientes, pois as compras se repetem e as necessidades não se extinguem, impelindo o consumidor a repetir suas compras, levando-o a refletir suas experiências anteriores no seu processo de decisão.

2.4.6 Marketing de serviço

Padilha (2012) afirma que serviços são produtos muito diferentes de mercadorias. As características dos serviços são:

- Intangíveis, já que não podem ser experimentados antes da compra.
- Inseparáveis, pois requerem a participação de quem produz e de quem consome, durante o processo de produção.
- Variáveis, uma vez que, em razão da participação de contratante e contratada, é muito mais difícil padronizar o processo produtivo.

- Inarmazenáveis, pois não podem ser estocados nem produzidos antecipadamente.
- Improtegíveis, pois os processos de produção podem ser copiados livremente pela concorrência.
- Têm uma precificação diferenciada, ou seja, em um mesmo mercado, serviços semelhantes apresentam variações de preços impensáveis para mercadorias semelhantes.

Os serviços de engenharia e arquitetura são produtos de consumo restrito, isto é, não são produtos de consumo de massa. Portanto, o processo de negociação não pode seguir os padrões dos produtos fabricados em larga escala. Além disso, são produtos com alto componente intelectual agregado; existe um abismo de entendimento e de percepção do produto entre a visão do cliente e a do arquiteto ou engenheiro (PADILHA, 2012).

O autor também afirma que não se pode produzir, divulgar, negociar ou vender serviços utilizando os mesmos conhecimentos e as mesmas técnicas e práticas empregadas para mercadorias. A mercadoria permite a experimentação antes da compra porque é um produto tangível; os serviços não permitem experimentação anterior. É preciso comprar antes de “ver como é que fica”, então, é preciso lançar mão de uma nova estratégia chamada credibilidade. Quando um cliente compra um serviço, ele está adquirindo algo que ainda não existe e que será produzido depois de concluída a negociação. O fornecedor vende uma promessa de executar o serviço conforme o combinado; assim, é fundamental que o cliente acredite no fornecedor, pois, sem essa credibilidade, não tem negócio. O fornecedor de serviços, portanto, precisa investir em credibilidade e criar mecanismos para sua exposição, desenvolvendo a chamada “Caixa de Ferramentas”.

Na “Caixa de Ferramentas” devem estar documentos, listas de clientes atendidos, relação de serviços já executados, fotografias de obras, instalações e serviços, croquis, desenhos, listas de materiais; enfim, tudo aquilo que pode impressionar positivamente um cliente potencial.

2.4.7 Site e marketing digital

Marketing digital é o conjunto de informações e ações que podem se feitas em diversos meios digitais com o objetivo de promover empresas e produtos na internet. É uma oportunidade para as empresas reforçarem sua marca e os negócios, já que, cada vez mais, a internet vai fazer parte da vida das pessoas.

Web é a abreviatura de World Wide Web, parte da Internet com interface gráfica a qual permite a navegação em hipertexto. A “Web está conduzindo uma economia eletronicamente processada”, cujo impacto é global, atingindo mercados e governos, com o papel estratégico na capacidade das organizações em manterem vantagem competitiva. (HARTMAN, 2000)

Assim, uma das estratégias de *marketing* que podem ser utilizadas pelo dono da empresa de projeto é a elaboração de um *site* para divulgar seus serviços e apresentar seus clientes, transmitindo maior credibilidade à empresa.

Segundo Castro e Suaiden (2015), para a elaboração de um site há diferentes fatores a serem avaliados como a acessibilidade, usabilidade, conteúdo, segurança e qualidade da informação.

Hortinha (2001) adianta que o sucesso do site dentre outros fatores, depende do planejamento do layout, transferência da marca da organização para a Web, edição do conteúdo, disponibilidade rápida de dados e informação, avaliação do impacto do site na organização e para o consumidor, acrescentando a análise do propósito e enquadramento face aos concorrentes.

Na fase de concepção do site, pretende-se reconhecer “o que o *site* deve hospedar”, especificamente a informação a ser processada, as funcionalidades a serem implementadas, as restrições existentes. No desenho do modelo, o *web designer* preocupa-se com a aparência, ou seja, com a criação de um estilo. Para tanto, deve-se levar em consideração a estrutura, a navegabilidade, o uso das cores, o uso do tipo de letra e as próprias linhas do desenho. Dessa forma, esta fase é entendida como sendo criativa e potencialmente artística.

Na implementação: do site o objetivo é identificar “como fazer o *site*” e construí-lo com base na realidade. A fase envolve a definição e a construção das estruturas de dados, os testes a serem realizados, a concretização do alojamento e do domínio. Ao final, o site deverá ser disponibilizado na *web*.

Após o lançamento do site, segue-se a fase de manutenção que se pauta na gestão regular de processos e tarefas sobre a funcionalidade, como validação de links, interpretação de registros de acesso e estatísticas, além de introdução de novos conteúdos. Nesta etapa, Hortinha (2001) aponta como padrões a serem seguidos na gestão e manutenção do site:

- Estrutura: definição de áreas principais e dos responsáveis por cada uma.
- Navegação: localização do menu principal e do botão de home
- Estilo de escrita: redação de conteúdos das áreas e seções.
- Testes: de tipos e versões; verificação de links inválidos e coerência dos links.
- Verificação de textos em cada página, tempo de resposta do site, taxa de falhas, percentagem mensal de disponibilidade do site; imagem institucional e design gráfico - logotipos e cores de acordo com a imagem da organização e mensagens associadas à marca.
- Processo: seqüência de etapas para o funcionamento.
- Desempenho: disponibilidade e velocidade de download.

Além dos fatores apontados por Hortinha (2001), Nielsen (2006) revela que:

- Os utilizadores não lêem os textos cuidadosamente.
- Os dois primeiros parágrafos deverão conter a informação mais importante, uma vez que os leitores, em geral, lêem as páginas de acordo com um padrão de movimento no qual desenham mentalmente a letra "F": duas linhas horizontais da esquerda para a direita e uma linha vertical de cima para baixo.

- Os títulos e os parágrafos devem começar com palavras que transmitam uma informação realmente importante, que é percebida pelos usuários quando estes examinam para baixo o lado esquerdo do conteúdo.

É fundamental que um web site esteja visível na web, a fim de que suas informações possam ser facilmente localizadas pelos utilizadores. Nesse aspecto, deve-se levar em conta não só as ferramentas de pesquisa, mas também o acesso à informação; assim, a URL deve ser amigável, com páginas específicas criadas para cada parte do site, como por exemplo, uma página para cada produto – contatos, endereços, etc.

Oferecer um meio de contato é quase sempre necessário; pode ser um número de telefone, um endereço de *e-mail* ou até mesmo um formulário. É desejável que o utilizador tenha uma forma de entrar em contato com a empresa, seja para o esclarecimento de dúvidas, para sugestões ou para qualquer outro assunto que ele sinta necessidade de exprimir.

Também é importante que o *site* seja visualizável em diversas plataformas, tais como *tablets* e *smartphones*.

Existem algumas maneiras de promover um site na web, o *Search Engine Marketing* (SEM), em tradução livre, *marketing* em ferramentas de pesquisa, define-se como sendo estratégias de *marketing* via ferramentas de pesquisa com o objetivo de promover um site *web*, aumentando a sua visibilidade. Uma vez que tais estratégias baseiam-se em palavras-chave, estas requerem cautela na escolha, dada a sua importância. Dentro do SEM temos, em termos gerais, duas categorias: a pesquisa paga e a pesquisa natural.

Na pesquisa paga, o modo mais utilizado é o *Pay Per Click* (pagamento por clique), que consiste num anúncio em formato de texto contendo um título, a descrição ou o serviço oferecido e a hiperligação que, ao receber um clique, levará o usuário ao *site* do anunciante. Nessa forma de pesquisa, o anunciante paga apenas quando um utilizador clicar no anúncio; este valor denomina-se *Cost Per Click* (custo por clique).

No caso da pesquisa natural (orgânica), esta se baseia na relevância de uma palavra-chave em um sítio *web*, mostrando as hiperligações por ordem de importância. Aqui entram as técnicas de *Search Engine Optimization* (otimização de ferramentas de pesquisa), que objetivam potencializar e melhorar o posicionamento de um *web site* nas pesquisas naturais.

3. PESQUISA-AÇÃO

Conforme já exposto no item relativo à Metodologia, a estrutura de pesquisa-ação proposta por Westbrook (1995), Coughlan e Coughlan (2002) e Thiollent (2007), descrita a seguir, será utilizada no desenvolvimento desta monografia:

- Planejamento da pesquisa-ação.
- Coleta de dados.
- Análise de dados e planejamento de ações.
- Implementação das ações.
- Avaliação dos resultados.

3.1 PLANEJAMENTO DA PESQUISA-AÇÃO

Para planejar a pesquisa-ação, é necessário definir se ela será dirigida pela pesquisa ou pelo problema. No caso desta monografia, o início se deu pelo problema.

Foram analisadas algumas situações na empresa de projeto de engenharia civil e, a partir dos diagnósticos, mapeou-se na literatura os assuntos a serem estudados, com a definição do que poderia ser abordado na unidade de análise. Os dados foram coletados e registrados, e com base na literatura consultada, propôs-se um Plano de Ações. Posteriormente à aplicação das ações, pôde-se avaliar os resultados obtidos.

Técnica de Coleta de Dados

Mello et al. (2012) sugerem que o uso de diferentes técnicas favoreçam a validação da pesquisa.

Segundo Thiollent (2007), a principal técnica utilizada é a entrevista, sendo a entrevista coletiva realizada nos locais de trabalho e a entrevista individual aplicada

de maneira mais aprofundada. Além do emprego dessa técnica, também podem ser aplicados questionários, com o objetivo de atingir um público maior.

Para Marconi e Lakatos (2006), a técnica mais utilizada na pesquisa-ação é a observação participante, que consiste na participação conjunta do pesquisador e as pessoas inseridas na empresa estudada. Nessa técnica, o pesquisador se incorpora ao grupo com o intuito de fazer com que os colaboradores entendam a importância da pesquisa e colaborem, ganhando, dessa forma, a confiança dos indivíduos participantes e exercendo influência sobre eles.

Neste trabalho foram utilizadas as seguintes técnicas de coleta de dados: entrevistas semi-estruturadas, *walkthrough* e questionário anônimo.

3.1.1 Entrevistas semi-estruturadas com pessoa-chave

As entrevistas foram realizadas em diversos momentos ao longo do desenvolvimento desta pesquisa-ação e contaram com a participação do dono da organização, para que a estrutura da empresa, o processo de desenvolvimento do projeto, as atribuições de cada cargo e principalmente os métodos de gestão adotados e as dificuldades de gestão existentes na unidade de análise, pudessem ser compreendidos.

A forma semi-estruturada da entrevista utilizou uma lista contendo os assuntos que seriam abordados e que permitissem a discussão para a identificação de problemas.

A partir da pesquisa com a pessoa-chave, foi possível obter informações específicas e detalhadas para a melhor compreensão dos pontos passíveis de melhorias. Entretanto, uma desvantagem desta técnica é a tendência do recebimento de respostas enviesadas, uma vez que apenas a opinião do dono da empresa foi avaliada.

3.1.2 Walkthrough

Para o reconhecimento da empresa pesquisada, realizou-se um *walkthrough*, ou seja, uma visita, que tornou possível a absorção das primeiras impressões sobre o ambiente de trabalho, com a observação de aspectos físicos da organização, tais como: espaço de trabalho dos funcionários, conforto térmico, acústico e lumínico, e qualidade dos espaços para reuniões da organização.

A utilização desta técnica de coleta de dados foi importante para o conhecimento da estrutura física da corporação.

3.1.3 Questionário

A opinião dos funcionários da empresa estudada foi obtida por meio de um questionário anônimo, que permitiu o envolvimento de 100% dos trabalhadores (11 funcionários), resultando numa amostra completa e de grande confiabilidade.

Esse questionário, elaborado em arquivo Word, indagou aos funcionários sua opinião sobre os pontos fortes e fracos da empresa, as ameaças e as oportunidades, e as sugestões para o seu desenvolvimento. As respostas foram impressas e depositadas em uma caixa, sem a identificação dos participantes.

Os dados obtidos foram tabulados em planilha Excel e debatidos item a item com o dono da empresa. Após, estes foram consolidados para que pudessem auxiliar no desenvolvimento do plano de ação a ser proposto.

A aplicação do questionário foi fundamental para confrontar a visão do dono e a dos seus funcionários, gerando uma pesquisa mais rica e assertiva.

3.2 A EMPRESA XPTO

A empresa de projetos de engenharia civil XPTO, situada na cidade de Campinas, procura realizar o melhor estudo de viabilidade técnica e econômica baseado na

integração dos projetos de infraestrutura, qualidade e estética final do empreendimento.

3.2.1 Produtos e serviços

Os produtos e serviços prestados pela empresa estudada são:

- Projetos de terraplenagem para loteamentos.
- Projetos de terraplenagem para platô de edificações residenciais e galpões industriais.
- Maquete eletrônica.

3.2.2 Segmento de clientes

A empresa XPTO atua com os seguintes segmentos de clientes:

- Incorporadoras e construtoras que desenvolvem projetos de terraplenagem para loteamentos e platôs de edificações residenciais e galpões industriais.

3.2.3 Características das pequenas empresas que estão presentes na XPTO

- Pobreza de recursos.
- Gestão centralizadora.
- Fraca maturidade organizacional.
- Estrutura simples e leve.
- Estratégia intuitiva e pouco formalizada.
- Sistemas de informações simples.
- Tomada de decisão intuitiva.

- Horizonte temporal de curto prazo.
- Racionalidade política, econômica e familiar.
- Onipotência e influência pessoal do dirigente.

3.2.4 Missão, visão e valores

Oliveira (2005) define missão como "A razão de ser da empresa. Conceituação do horizonte, dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar no futuro".

Em abril de 2016, iniciou-se a coleta de dados na empresa XPTO, que, à época, não possuía missão, visão ou valores estabelecidos. Após algumas conversas com seu proprietário que abordaram os conceitos citados e sua importância para nortear a estratégia a ser adotada pela organização, este determinou que a missão da empresa seria: "Desenvolver projetos que reflitam na qualidade de vida das pessoas".

Segundo Quigley (1999), o conceito de visão pode ser definido como sendo "Algo que se vislumbra para o futuro desejado da empresa". Na empresa estudada, a visão estabelecida pelo dono da XPTO é a seguinte: "Em 10 anos, ser referência nacional no setor de projetos em que atua".

Tamayo e Mendes (2001) caracterizam valores como "Princípios que guiam a vida da organização". Na XPTO, os valores são honestidade, comprometimento, entusiasmo, postura e inovação.

3.2.5 Metas

Assim como missão, visão e valores, não existiam metas na empresa XPTO no início da pesquisa-ação. Elas também foram determinadas depois de conversas com o dono da empresa e estão apresentadas abaixo:

- Financeira: possuir um faturamento constante trimestralmente.

- Novo produto: inserir a compatibilização em 3D no portfólio da empresa e executar, no mínimo, um projeto de compatibilização por mês.
- Diversificação: diminuir de 60% para 50% a dependência em relação ao principal cliente.
- Qualidade: padronização de critérios para execução de projetos.

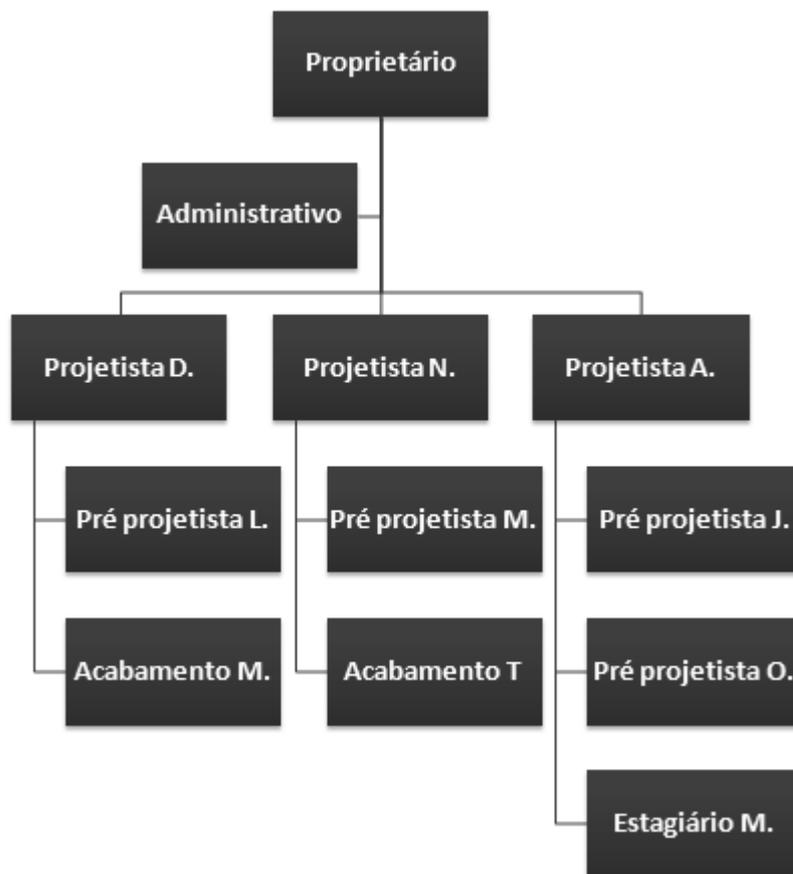
3.2.6 Estrutura organizacional

Oliveira (2001) afirma que "a estrutura organizacional é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa".

Atualmente, representa-se a estrutura organizacional de uma empresa por meio do organograma que, para o autor, trata da representação gráfica de apenas "alguns" aspectos da estrutura organizacional.

Os tipos mais comuns de organogramas baseiam-se em formas de departamentalizações, a saber: por quantidade, funcional, territorial, por produtos ou serviços, por clientes, por processos, por projetos, matricial e misto (OLIVEIRA, 2001). A empresa XPTO possui uma estrutura organizacional por projetos, representada pelo organograma ilustrado na Figura 1.

Figura 1 – Organograma da empresa XPTO



Fonte: Elaborado pela autora

Na estrutura organizacional baseada em projetos, os colaboradores recebem atribuições temporárias. Terminado um projeto, a equipe é designada para outros projetos (OLIVEIRA, 2001).

3.2.7 Funções e responsabilidades

As funções e responsabilidades são definidas de acordo com o cargo ocupado:

- O **proprietário da empresa** tem a responsabilidade de prospectar novos negócios, visitar a área do projeto, percorrer o estaqueamento e fazer a análise técnica *"in loco"*, encaminhar as premissas para o desenvolvimento do projeto e validar o projeto antes da entrega para o cliente.

- O **projetista** tem a função de entender as premissas de projeto recebidas, fazer o projeto e validar o projeto com o dono.
- O **pré-projetista** deve analisar a coerência da topografia, limpar o urbanístico e criar uma base para que o projetista possa trabalhar, gerar a superfície do terreno natural.
- A **equipe de acabamento** deve preparar os arquivos para a entrega final ao cliente. Esta equipe pode flutuar entre outras equipes de acordo com a demanda a ser cumprida.
- O profissional da **área administrativa** tem a responsabilidade de enviar propostas e notas fiscais, controlar o cartão de ponto dos funcionários e comprar os insumos necessários para o desenvolvimento dos projetos.

3.2.8 O Processo do projeto

Para melhor compreensão do fluxo das atividades e da estrutura da empresa XPTO, as principais atividades e entregáveis desenvolvidos pelas equipes estão descritas a seguir:

No **planejamento** ocorre a definição das premissas, tais como: caimento das ruas, grau de inclinação de taludes de corte e aterro, identificação de pontos com possíveis muros de arrimo e como estes poderão ser evitados, coleta de informação do grau de compactação "*in loco*" para dimensionamento de volume, análise dos lançamentos de drenagem e possíveis localizações para estações elevatórias de esgoto, compreensão das declividades máximas de viários e quadras que poderão ser adotados.

Esta etapa também envolve uma pesquisa do empreendimento com uso do *Google Earth* para a obtenção de uma visão macro do projeto e de questões ambientais, como talvegues e áreas de preservação permanente (APPs); estuda-se a topografia recebida e executam-se as demarcações de áreas, a análise do projeto urbanístico e

suas delimitações com rodovias, gasodutos, linhas de tensão e áreas de preservação ambiental.

Na **validação do projeto**, feita pelo dono da organização, são analisados: perfis, premissas, muros de arrimos, caminhamento do esgoto, compensação volumétrica, estética, declividades, curvas de projeto, sondagens, pontos altos e baixos, topografia, urbanístico, visita de campo, curva vertical e fundo de quadra.

Na entrega **projeto preliminar** apresentam-se as curvas do projeto: a identificação de pontos altos e baixos, o estaqueamento dos viários e fundos de quadra, as curvas de nível do terreno natural e do terreno terraplanado, as cotas das curvas mestras. Também são expostos os perfis dos eixos viários, dos fundos de quadra, dos meios de quadra e dos muros de arrimo e do mapa de manchas e cálculo de volume (mapas de manchas com intervalos de escala e tabela dos volumes de corte e aterro).

O **projeto executivo** compreende a entrega do projeto geométrico, urbanístico com pontos altos e baixos, estaqueamentos, azimutes, tabelas de azimutes e malha de coordenadas; curvas do terreno natural e cotas das curvas mestras; curvas do projeto, perfis dos eixos viários, perfis dos fundos de quadra, seções dos meios de quadra, perfis de fechamento e dos muros de arrimo, mapa de declividades, mapa de manchas com cinco intervalos.

3.2.9 Matriz FOFA ou análise SWOT

António (2002) destaca que, preliminarmente, a estratégia organizacional é de adaptação ao meio envolvente para que possa adquirir uma posição dominante e proceder sua defesa. Esse momento tem início com a análise das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fraquezas, ou seja, a análise SWOT.

Segundo o autor, a análise SWOT desenvolveu-se ao longo dos anos em conformidade com três eixos: temporal, espacial e concorrencial.

No plano interno, as forças e fraquezas começam a ser vistas como motores ou freios. Assim como as forças e fraquezas são percebidas como sendo relativas no tempo, é necessário refletir sobre possíveis metas a serem alcançadas com o objetivo de ajustar as ações da empresa.

A matriz de forças, oportunidades, fraquezas e ameaças foi desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Christensen, e tem como principal objetivo identificar e caracterizar a posição estratégica de uma empresa, ou mesmo de um produto ou serviço, num determinado mercado, em certas condições competitivas, em determinado momento, tanto sob a ótica e análise interna quanto externa. Como benefícios primeiros, observam-se a identificação, a qualificação e a antecipação de ações que possam redirecionar esforços e investimentos corporativos, a fim de minimizar, mitigar ou potencializar impactos futuros na empresa.

A técnica de análise SWOT ou matriz FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças) foi utilizada com os funcionários da empresa XPTO para a identificação da empresa e do cenário atual.

- Forças: são características internas da empresa ou de seu dono que representam vantagens competitivas sobre seus concorrentes ou uma facilidade para atingir os objetivos propostos.
- Oportunidades: são situações positivas do ambiente externo que permitem à empresa alcançar seus objetivos ou melhorar sua posição no mercado de trabalho.
- Fraquezas: são fatores internos que colocam a empresa em situação de desvantagem frente à concorrência ou que prejudicam sua atuação no ramo escolhido.
- Ameaças: são situações externas nas quais se tem pouco controle e que colocam a empresa diante de dificuldades, ocasionando a perda de mercado ou redução da sua lucratividade.

Para a obtenção de uma amostra completa e de grande confiabilidade, cada funcionário respondeu um questionário anônimo exprimindo sua visão em relação aos pontos fortes, fracos, ameaças e fraquezas da empresa XPTO.

Conforme exposto na técnica de coleta de dados, após o preenchimento das informações em arquivo formato Word, cada funcionário foi responsável por imprimir seu questionário e depositá-lo em uma caixa, anonimamente. Esses dados foram tabulados em planilha Excel e abordados item a item, a fim de obter a opinião do dono sobre as respostas apresentadas.

Os pontos percorridos pelos funcionários foram consolidados em itens e apresentados em uma matriz FOFA.

Quadro 5– Matriz FOFA para a organização XPTO

		Forças	Fraquezas
Análise Interna		Boa estrutura física	Falha no processo do projeto, gerando atraso
		Experiência no mercado de trabalho	Pouco compartilhamento de conhecimento entre equipes
		Qualidade no projeto desenvolvido	Falta de <i>feedback</i> formal
		Equipe capacitada	Poucas estratégias de marketing
			Falta de gestão financeira
		Oportunidades	Ameaças
Análise Externa		Novo produto: compatibilização em 3D	60% do faturamento em um cliente
		Novos clientes	Crise econômica no mercado
			Concorrentes

Fonte: Elaborado pela autora

3.3 AÇÕES PROPOSTAS, IMPLANTAÇÃO E RESULTADOS

As ações propostas foram sugeridas a partir das informações coletadas, principalmente com a análise crítica realizada com base nas informações disponíveis em: Missão, Visão, Valores, Metas, Fraquezas e alguns itens das Forças.

Para enfatizar o raciocínio utilizado, repete-se a descrição de cada item escolhido como incentivador das ações propostas:

- Missão: desenvolver projetos que reflitam na qualidade de vida das pessoas.
- Visão: tornar-se referência nacional no setor de projetos em que atua num prazo de dez anos.

- Valores: honestidade, comprometimento, entusiasmo, postura e inovação.
- Metas: possuir um faturamento constante trimestralmente; inserir a compatibilização em 3D no portfólio da empresa e executar, no mínimo, um projeto de compatibilização por mês; diminuir de 60% para 50% a dependência em relação ao principal cliente; padronizar critérios para execução de projetos.
- Fraquezas: escassez de *feedback* para os colaboradores, ausência de estratégia de *marketing* e falta de gestão financeira.
- Forças: qualidade no trabalho desenvolvido, equipe capacitada.

Esses itens foram os escolhidos, pois no tempo disponível para o desenvolvimento da pesquisa-ação não foi possível abordar todas as fraquezas e características identificadas. Assim, a falha do processo do projeto gerando atraso foi um diagnóstico não desenvolvido.

Além disso, foram excluídas desta análise as oportunidades e ameaças descritas na matriz FOFA por se tratar de análise externa, em que o poder de ação e interferência é praticamente nulo.

Os diagnósticos, as proposições, o detalhamento das proposições e a maneira como foram implementadas, os resultados obtidos e as sugestões para os próximos passos são descritos a seguir.

3.3.1 Diagnóstico 1: ausência de controle de custo por projeto

Um dos pontos diagnosticados no processo de coleta de dados a ser melhorado foi a gestão financeira. O dono da empresa detinha o controle da entrada mensal de capital e de quais eram os gastos fixos e variáveis mensais, porém, não possuía o controle de custos por projeto, dificultando a execução da análise de forma clara e sem ter a informação de quais projetos traziam lucro para a organização e quais traziam prejuízo.

Além disso, por não possuir um banco de dados com as informações de controle financeiro de cada projeto, o método de custeamento utilizado para novos projetos era realizado com base na intuição do dono.

3.3.1.1 Proposição

Foi proposta a realização de um controle das horas gastas pelos funcionários para a elaboração de cada projeto.

3.3.1.2 Detalhamento da proposição

Sabendo que o principal custo da empresa era a mão de obra especializada, tornou-se necessário fazer um controle das horas trabalhadas por projeto. Com isso, a empresa passou a ter informações dos custos de cada projeto, possibilitando a composição de um banco de dados que poderá auxiliar seu proprietário na elaboração de uma proposta comercial mais precisa, uma vez que será possível comparar o preço de venda com o custo real.

3.3.1.3 Implementação da proposição

Para a implementação do controle de horas, utilizou-se o *WeWorked*. Trata-se de uma ferramenta segura e simples que não exige equipamentos específicos, e pode

ser aberta em *smartphones*, *notebooks*, *tablets* e computadores; é necessário apenas convidar as pessoas da equipe a participarem da ação.

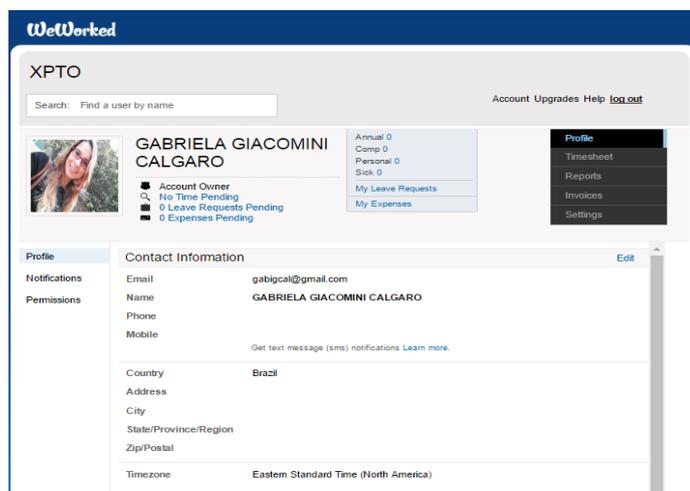
As planilhas são organizadas em torno de projetos e tarefas, e é possível determinar quais tipos de acesso cada funcionário terá. O perfil do usuário deve conter o nome da empresa, as informações de *e-mail*, nome completo, foto, país, endereço, dentre outros.

Na empresa em questão, cada funcionário faz o preenchimento diário das horas gastas em cada projeto e, semanalmente, o coordenador (projetista) aprova o preenchimento executado. Essas informações ficam disponíveis para o dono da empresa, que pode inserir o valor do salário de cada funcionário na ferramenta e comparar o valor gasto em relação ao valor cobrado para a elaboração do projeto. É possível gerar um relatório a partir das informações preenchidas.

O *WeWorked* pode ser utilizado gratuitamente no primeiro mês; após, cobra-se uma mensalidade que varia de acordo com o número de usuários.

A autora desta monografia abriu uma conta temporária no *WeWorked* com o objetivo de conhecer melhor a ferramenta, entender sua interface e analisar como ela poderia ser utilizada na empresa XPTO.

Figura 2– Exemplo de perfil do usuário no *WeWorked*



Fonte: Elaborada pela autora

3.3.1.4 Avaliação dos resultados

A ferramenta *WeWorked* foi implementada em janeiro de 2017. Após seis meses de implantação, em agosto do mesmo ano, realizou-se uma entrevista com o proprietário da empresa XPTO, visando avaliar os resultados obtidos.

Considerando a dificuldade em avaliar se os funcionários estavam inserindo as informações corretas ao utilizarem a ferramenta, optou-se pela validação semanal dos coordenadores das informações repassadas, de forma a minimizar o preenchimento inadequado.

Para o proprietário da XPTO, os funcionários se adaptaram bem à ferramenta proposta. Segundo ele, nos meses de implementação do *WeWorked*, foi possível identificar nos projetos de curto prazo (em torno de dois meses) quais foram lucrativos e quais não foram. Para os projetos mais longos, o resultado consolidado somente será alcançado nos próximos meses.

Para a análise dos custos indiretos da empresa, o dono optou pelo método por absorção, no qual todos os custos de elaboração são considerados custos do produto, ou seja, foi necessário utilizar uma técnica de rateio arbitrária para atribuir os custos fixos aos projetos. Por exemplo, no caso estudado, o aluguel foi distribuído de forma proporcional ao número de projetos em desenvolvimento no mês da análise.

Portanto, com o cálculo de homens-hora por projetos e com a aplicação do método de custeio por absorção dos demais custos indiretos, foi possível calcular os custos reais por projetos e compará-los com o preço cobrado nas propostas comerciais, possibilitando uma retroalimentação do ciclo proposta comercial – gestão financeira – proposta comercial, ou seja, houve a captação, tratamento e disponibilização da informação gerada pela ferramenta, auxiliando o fluxo de informações inerentes à gestão da empresa.

3.3.1.5 Sugestões para os próximos passos

Para os próximos passos, sugere-se a criação de um "farol" mensal de andamento financeiro dos projetos, que deverá comparar o valor de venda cobrado em relação ao valor gasto para a execução do projeto. Assim, de uma forma simples e gerencial, demonstra-se mês a mês se o projeto está no "verde", no "amarelo" ou no "vermelho". Estas cores têm a função de indicar a comparação dos preços de venda e de custo aos parâmetros pré-estabelecidos.

A vantagem desta sugestão é a possibilidade de realizar o controle financeiro mensalmente, não deixando para a última semana do projeto a "descoberta" do prejuízo. A identificação prévia de possíveis projetos financeiramente ruins poderá auxiliar na busca de alternativas para reestruturar financeiramente o projeto em tempo hábil.

Além disso, recomendou-se que, no futuro, o dono da empresa XPTO também realize o controle de suas horas trabalhadas em cada projeto; hoje, seu salário não é contabilizado como custo de um projeto específico, pois as horas são divididas igualmente pelo número de projetos desenvolvidos no mês de análise.

3.3.2 Diagnóstico 2: poucas estratégias de *Marketing*

Em abril de 2016, foi identificado que o *marketing* da empresa XPTO baseava-se na venda pessoal; o dono da empresa fazia uma apresentação para novas empresas indicadas por atuais clientes, com o propósito de efetuar vendas e desenvolver relacionamentos.

Em uma empresa de projeto, os canais de comunicação mais adequados para a estratégia de vendas são o *marketing* direto e a venda pessoal, uma vez que o serviço oferecido por essas empresas trata, basicamente, da proposição de soluções técnicas. Tais soluções, contudo, não são vendidas em grande escala se comparadas com outros setores.

Realizou-se um diagnóstico sobre a posição ocupada pela empresa no mercado, com a análise das atuais características da economia brasileira, das possíveis barreiras, concorrentes e oportunidades. Além disso, considerou-se a meta definida pela empresa de possuir um faturamento constante trimestralmente; inserir a compatibilização em 3D em seu portfólio; executar, no mínimo, um projeto de compatibilização por mês; diversificar, diminuindo de 60% para 50% a dependência em relação ao principal cliente.

3.3.2.1 *Proposições*

Elaboração de um *site* para a empresa.

3.3.2.2 *Detalhamento da proposição*

Com a divulgação da empresa por meio de um *site*, é possível atingir um número maior de clientes, auxiliando na meta de diversificação. Em seu conteúdo, o *site* também apresentará o novo serviço oferecido pela empresa XPTO, contribuindo com a meta de executar, no mínimo, um projeto de compatibilização 3D por mês. Portanto, a implementação do *site* está relacionada tanto com a fraqueza “ausência

de estratégia de *marketing*” identificada na análise FOFA, quanto com as metas de atingir um faturamento constante trimestralmente, inserir um novo produto e diversificar a carteira de clientes.

3.3.2.3 Implementação da proposição

O dono da empresa optou por contratar uma empresa específica para a elaboração e desenvolvimento do *site*. As reuniões entre as partes envolvidas abordaram a identificação do que seria apresentado no *site* e a forma de apresentação.

O *site* foi elaborado com o seguinte conteúdo:

- Apresentação da empresa.
- Apresentação dos serviços oferecidos pela empresa, ou seja, seu portfólio de atuação, tais como os projetos de terraplenagem e consultoria de projetos de infraestrutura.
- Exposição de alguns *cases* com informações da área do empreendimento, localização, volume de terraplenagem, o objetivo do projeto e a solução encontrada.
- Contato, com informações sobre o telefone, e-mail e localização da empresa; possibilidade de envio de mensagens diretamente do *site*.

3.3.2.4 Avaliação de resultados

O *site* está concluído e conta com os dados de localização, contato, portfólio e serviços realizados, número de projetos já realizados de acordo com cada região do país e identificação de algumas empresas que compõem a carteira de clientes.

Até o momento, está disponível na web a página inicial do *site* contendo apenas o contato de e-mail e telefone e com a indicação que em breve o *site* passará a existir por completo.

Para que o *site* completo seja inserido na *web*, o dono da XPTO está aguardando a autorização dos clientes para a divulgação de dados dos projetos realizados (*cases*) e fotos das obras nas quais foram executados os projetos de terraplenagem desenvolvidos. Segundo o proprietário da empresa, a previsão de inserção do *site* completo na *web* data de julho 2018.

De qualquer forma, acredita-se que esta ação poderá somar em número de novos projetos a serem desenvolvidos, ampliar o número de clientes atendidos e elevar a credibilidade da empresa, se consolidando como uma estratégia de *marketing* e contribuindo com o desenvolvimento das metas propostas.

3.3.2.5 Sugestões para os próximos passos

Após a implementação do *site*, outro método poderá ser utilizado pelo dono da XPTO como estratégia de *marketing*: a elaboração da chamada "caixa de ferramentas", na qual devem estar documentos, listas de clientes atendidos, relação de serviços já executados, fotografias de obras, comparativos e otimizações de projeto realizadas; enfim, tudo aquilo que pode impressionar positivamente um cliente potencial, pois o fornecedor de serviços precisa investir em mecanismos de exposição de credibilidade, já que o projeto desenvolvido não é serviço que permita experimentação anterior à compra.

3.3.3 Diagnóstico 3: falta de *feedback* formal

Por meio do questionário anônimo, os funcionários identificaram como ponto fraco da empresa a ausência de *feedback* como devolutiva de uma ação.

O dono da empresa XPTO realiza os *feedbacks* de dia a dia, o que é positivo e auxilia no estímulo dos comportamentos adequados, inibindo os inadequados. No entanto, os funcionários desejam que seja implementada uma avaliação de desempenho, com critérios definidos, e que um *feedback* formal seja realizado após essa avaliação.

3.3.3.1 Proposição

Implementação de reuniões de *feedback* semestrais realizadas entre o dono e funcionários.

3.3.3.2 Detalhamento da proposição

A partir dos conhecimentos adquiridos na bibliografia consultada e das sugestões disponíveis no livro “*Feedback para resultados na Gestão por Competências pela Avaliação 360°*”, foi possível explicar ao dono da empresa XPTO qual o conceito de *feedback* e como ele deve ser feito (LEME, 2008).

Por meio de reuniões, também foi possível determinar as competências desejadas de cada funcionário da XPTO. Além disso, entende-se que o *feedback* deve ser resultado de uma avaliação imparcial sobre o comportamento e as atitudes dos funcionários; dessa forma, foram definidos quais indicadores serão utilizados na avaliação dessas competências.

Missão, visão e valores norteiam quais competências e comportamentos deverão estar presentes em cada funcionário. A seguir, apresentam-se as competências e os indicadores definidos pelo dono da empresa XPTO para auxiliá-lo na análise dos seus funcionários.

Quadro 6– Definição de indicadores

COMPETENCIA	DEFINIÇÃO	INDICADORES
Criatividade	Conceber soluções inovadoras, viáveis e adequadas para solucionar situações de impasse.	<p>Trazer soluções criativas para problemas que parecem difíceis de resolver.</p> <p>Trazer idéias para desenvolver os produtos/serviços já existentes e a serem desenvolvidos.</p> <p>Apresentar alternativas criativas para melhorar os procedimentos.</p> <p>Trazer soluções criativas quando faltam recursos (financeiros ou não) para um projeto.</p>
Visão Sistêmica	Ter a visão do processo ou empresa como um todo, a interdependência das áreas ou subsistemas, visualizando os impactos de uma ação.	<p>Perceber o impacto da atividade que realiza nos processos das demais áreas da empresa.</p> <p>Ter compreensão dos processos da empresa.</p> <p>Visualiza se uma ação está alinhada à Missão, e à Visão da empresa.</p> <p>Conhecer todas as áreas da empresa para compreender as necessidades dos clientes internos/externos.</p>
Organização e Planejamento	Ordenar e planejar ações, ambiente ou equipe de trabalho, priorizando sequência e forma de execução ou ações com a finalidade de facilitar e atingir os objetivos propostos.	<p>Manter o local de trabalho organizado, facilitando a localização de objetos ou documentos.</p> <p>Determinar objetivos e metas com prazos possíveis de serem executados.</p> <p>Planejar e priorizar a realização de tarefas, utilizando o tempo de forma eficaz.</p>
Foco em Resultado	Estar comprometido com os objetivos da organização, tomando as providências necessárias para que sejam cumpridos no prazo e com as características planejadas.	<p>Cumprir metas e atividades estabelecidas.</p> <p>Realizar as metas e as atividades dentro dos prazos estabelecidos.</p> <p>Providenciar as ações necessárias para que as metas e as tarefas sejam cumpridas tendo postura ativa, evitando sua não-realização.</p> <p>Executar atividades norteados pelas diretrizes de Missão, Visão e Valores da empresa.</p>
Foco no Cliente	Ter a compreensão de que o cliente é uma das razões do existir da empresa, tomando ações para que seja atendido de forma a promover a aproximação entre cliente e empresa, propiciando sua fidelização.	<p>Compreender as necessidades do cliente, tomando as ações necessárias para atendê-lo dentro de diretrizes organizacionais.</p> <p>Ser cortês com os clientes.</p> <p>Realizar atendimento personalizado ao cliente para que se sinta exclusivo.</p> <p>Solucionar de forma rápida os problemas do cliente.</p>
Cultura da Qualidade	Zelar pela qualidade dos processos e buscar melhorias contínuas para o aperfeiçoamento de processos, produtos e serviços, otimizando os resultados em prol dos objetivos organizacionais.	<p>Tomar as providências necessárias para evitar a reincidência de um erro.</p> <p>Implementar mudanças em processos ou procedimentos visando à simplificação e à melhoria contínua.</p> <p>Manter a documentação atualizada de processos</p> <p>Concentrar-se na execução das atividades para evitar erros.</p>
Liderança	Conduzir pessoas e equipes para atingir os objetivos organizacionais, promovendo o desenvolvimento de pessoas, equipes, ambiente e da empresa.	<p>Promover o desenvolvimento da equipe por meio de ações de capacitação e feedback.</p> <p>Praticar a descentralização das tarefas preparando as pessoas para assumirem responsabilidades.</p> <p>Transmitir os objetivos organizacionais com clareza e objetividade.</p> <p>Zelar para que os resultados organizacionais sejam atingidos.</p> <p>Transmitir energia e motivação para equipe para superar obstáculos.</p>
Comunicação	Estabelecer e utilizar meios para transmitir e receber informações faladas, escritas ou visuais, presenciais ou por meio impresso ou eletrônico, de forma clara, objetiva, garantindo o entendimento entre as partes e facilitando a disseminação e compreensão de objetivos.	<p>Ser claro e objetivo ao expor suas idéias.</p> <p>Dar feedback de forma adequada.</p> <p>Receber feedback, compreendendo a visão dos outros sobre seu comportamento.</p> <p>Usar linguagem simples, mesmo em assuntos técnicos, sendo possível a compreensão por todos.</p> <p>Redigir textos, cartas ou e-mails com clareza.</p>
Trabalho em Equipe	Trabalhar com os demais membros da sua equipe, tendo atitudes de colaboração para que alcancem os objetivos organizacionais, desenvolvendo um ambiente de colaboração mútua.	<p>Auxiliar os colegas de trabalhos na resolução de problemas.</p> <p>Esclarecer as dúvidas de trabalho dos colegas.</p> <p>Compartilhar os conhecimentos adquiridos com a equipe.</p> <p>Facilitar o acesso às informações para auxiliar os trabalhos dos colegas.</p>
Relacionamento Interpessoal	Interagir com as pessoas de forma empática e respeitosa, mesmo em situações adversas, mantendo um ambiente organizacional agradável e estimulador.	<p>Ser cortês com os colegas de trabalho e respeitar a opinião dos outros.</p> <p>Ter equilíbrio emocional em situações adversas, tratando as pessoas de forma respeitosa.</p> <p>Tratar as pessoas sem distinção independentemente do nível hierárquico.</p> <p>Facilitar o diálogo e a interação entre as pessoas.</p>

Fonte: Elaborado pela autora

O objetivo da definição desses indicadores é que o dono da empresa XPTO tenha um critério único na avaliação dos funcionários, tornando o *feedback* cada vez mais construtivo, passando para o funcionário uma informação, e não uma opinião, bronca, sugestão ou conselho.

3.3.3.3 Implementação da proposição

Para que o plano de ações desta monografia fosse desenvolvido de forma adequada e gerasse o resultado esperado, cada ação proposta foi aplicada separadamente e espaçada no tempo conforme a maturidade da empresa e a inserção da ação na sua cultura, ou seja, uma nova ação apenas teve início após a consolidação da ação anterior como parte integrante do dia a dia da corporação. Assim, devido ao prazo limitado para a conclusão desta pesquisa, não foi possível aguardar a implementação da realização dos *feedbacks* na empresa XPTO.

Outro ponto citado pelo dono da empresa trata do receio dos funcionários vincularem a avaliação positiva de um *feedback* ao aumento de salário. O instrumento a ser utilizado para impactar na remuneração deve identificar a real entrega do colaborador e sua contribuição para a organização. Ao associar uma avaliação à remuneração, a empresa é injustificada, pois o instrumento não identifica o resultado entregue.

Descrevem-se a seguir como as ações que envolvem esta proposta podem ser implementadas.

Sugere-se que sejam realizadas reuniões individuais semestrais entre o dono da empresa e os seus funcionários, com o objetivo de estimular que um comportamento adequado se repita ou corrigir um comportamento inadequado, de forma a repassar uma informação que ajude no desenvolvimento do colaborador.

Essas conversas deverão expor as competências valorizadas na empresa XPTO, os indicadores utilizados na sua avaliação e a frequência com a qual o funcionário apresentou tais indicadores, ou seja, o *feedback* será relativo ao comportamento e

não sobre o resultado, pois se almeja a repetição do modo de agir e de se comportar.

Na data da reunião de *feedback*, o dono da empresa deverá se posicionar de forma clara e objetiva, em local adequado e sem interrupções. Para mais detalhes, pode-se consultar o item 2.3.5.8, que descreve as recomendações a serem observadas ao dar um *feedback*.

Também podem ser consultados os itens 2.3.5.11 a 2.3.5.13, que discorrem sobre os passos a serem seguidos para externar um *feedback* positivo, um *feedback* corretivo e um *feedback* corretivo incisivo. O item 2.3.5.14 detalha como receber um *feedback*.

O *feedback* do dia a dia continuará sendo efetuado na organização devido à sua importância no incentivo dos comportamentos dos funcionários, e deve ser transmitido no momento adequado e enquanto os fatos ainda estiverem fluindo.

3.3.3.4 Avaliação dos resultados

Com a definição do quadro de indicadores, foi possível orientar o dono da XPTO a fazer uma análise mais objetiva durante o período da avaliação dos seus funcionários.

Conforme já exposto, em razão do cronograma de implantação das ações propostas e do prazo para a conclusão desta monografia, não foi possível implementar o *feedback* como devolutiva de uma ação e avaliar objetivamente os resultados gerados com a realização semestral dessas conversas.

3.3.3.5 Sugestões para os próximos passos

No mês de novembro de 2017, com a definição das competências e dos indicadores, sugeriu-se que, em dezembro de 2017, fosse realizada uma apresentação para os funcionários com foco nos valores, missão, visão e quais competências deverão ser apresentadas ou desenvolvidas pelos funcionários. Dessa forma, o período de

avaliação estaria claro, iniciando-se em dezembro e sendo finalizado em junho de 2018, com a realização da primeira reunião oficial de *feedback* e seu agendamento para cada seis meses, de forma a acompanhar a evolução dos funcionários.

3.3.4 Diagnóstico 4: pouco compartilhamento de conhecimento

A XPTO adota uma estrutura organizacional por projetos; assim, através da análise FOFA, identificou-se que há pouco compartilhamento de conhecimento entre as equipes de projetos diferentes. A padronização de critérios de projetos também foi apontada pelo dono da empresa como uma meta, ou seja, tanto funcionários quanto o dono acreditam na padronização de critérios para execução de projetos através da troca de informação entre equipes.

3.3.4.1 Proposição

Execução de treinamentos internos para balizamento das informações e definição de critérios de projeto entre as células de trabalho.

3.3.4.2 Detalhamento da proposição

Como os recursos financeiros das pequenas empresas são limitados, optou-se pela realização de capacitações internas entre células de trabalho.

O desenvolvimento de treinamentos é importante para proporcionar ao funcionário novas habilitações técnicas e competências, sendo possível melhorar aquelas que ele já possui.

Os treinamentos da empresa XPTO foram propostos com objetivo geral de organizar e discutir novos processos de produção, além de equalizar o grau de conhecimento dentro das equipes e, conseqüentemente, dentro da empresa como um todo. Os treinamentos também são uma forma de fortalecer duas forças identificadas na matriz FOFA: a qualidade do projeto desenvolvido e a equipe capacitada.

3.3.4.3 Implementação da proposição

Em meados de outubro de 2016, teve início a definição dos temas que poderiam ser abordados nas capacitações, os responsáveis pelos treinamentos e seu tempo de duração; os funcionários foram orientados a não realizar horas extras para a elaboração do conteúdo do treinamento, e motivados a criar, inovar e se assegurar do processo atual de elaboração de projetos. Foi possível optar pela sugestão de temas ou pela substituição daqueles pré-definidos pelo dono da XPTO.

O Quadro 7 apresenta um resumo dos treinamentos, carga horária, responsáveis e temas sugeridos pelo dono da empresa em outubro de 2016.

Quadro 7– Treinamentos internos

Treinamento	Carga Horária	Responsáveis	Tema
1	1h e 30min	Projetista A.	Aplicação do software InfraWorks 360 para otimização da terraplenagem em loteamentos, utilizando simultaneamente o Software Civil 3D.
2	1h e 30min	Pré-projetista J.	Projetos de terraplenagem para condomínios verticais residenciais (platôs).
3	1h	Projetista A., pré-projetista J., pré-projetista M.	Utilização do InfraWorks para estudo de BIM nos projetos de infraestrutura em projetos de loteamento. Projeto A.
3	1h	Projetista N., pré-projetista M., acabamento M.	Utilização do InfraWorks para estudo de BIM nos projetos de infraestrutura em projetos de loteamento. Projeto B.
3	1h	Projetista D., pré-projetista L., acabamento T.	Utilização do InfraWorks para estudo de BIM nos projetos de infraestrutura em projetos de loteamento. Projeto C.
4	1h e 30min	Projetista D., pré-projetista L., acabamento T.	Novo procedimento para projetos de micro-drenagens para loteamentos residenciais .
5	2h e 30min	Pré-projetista N., pré-projetista M., acabamento M., estagiário M., acabamento T.	Evolução e melhorias nos projetos de terraplenagem de loteamentos 2008 ate 2016, e otimização de processos para garantir mais qualidade.
6	1h e 30min	Projetista A., pré-projetista M., pré-projetista J.	Histórico de projetos da empresa XPTO com o cliente o principal cliente desde de 2008 ate 2016.
7	2h e 30min	Projetista D., projetista N., projetista A.	Balanço dos comunique-se dos projetos de terraplenagem para GRAPROHAB apresentados em 2016.

Fonte: Elaborado pela autora

Originalmente, a previsão do dono da XPTO era que os treinamentos internos fossem implementados a partir de novembro de 2016, com periodicidade semanal e duração de uma a duas horas, dependendo do assunto tratado.

No entanto, com as eleições daquele ano, ocorridas no mês de outubro, as equipes de projeto ficaram sobrecarregadas com a intensificação do número de projetos, uma vez que várias empresas aceleraram o processo de aprovação nas prefeituras. Diante dessa situação, o proprietário da XPTO optou por não iniciar os treinamentos até o final de 2016, priorizando o desenvolvimento dos projetos.

Conforme mencionado anteriormente, a implementação do *WeWorked* ocorreu em janeiro de 2017. Dessa forma, esta pesquisadora e o dono da empresa resolveram utilizar os meses de fevereiro a julho de 2017 para a consolidação do uso da ferramenta e inclusão desse tipo de controle financeiro na cultura organizacional da XPTO, resultando numa boa estratégia, pois uma nova ação somente é implementada após a ação anterior ter sido completamente absorvida e estar em pleno funcionamento.

Assim, o desenvolvimento dos treinamentos poderia começar a partir do momento que a utilização do *WeWorked* fosse consolidada. Em março de 2018 a grade de treinamentos proposta em outubro de 2016 foi reformulada, resumindo alguns assuntos.

Quadro 8– Treinamentos internos 2018

Treinamento	Carga Horária	Responsáveis	Tema
1	2h	Pré-projetista J., pré-projetista M.	Projetos de terraplenagem para condomínios verticais residenciais (platôs).
2	2h	Projetista A., estagiário M.	Aplicação do software infraworks 360 para otimização de projeto de terraplenagem em loteamento utilizando simultaneamente o Civil 3D.
3	2h	Projetista D., projetista N., pré-projetista J.	Novo procedimento para projetos de micro-drenagens para loteamentos residenciais .
4	2h	Pré-projetista M., acabamento M.	Evolução nas melhorias nos projetos de terraplenagem de loteamentos de 2008 a 2017, e otimização do processo para garantir mais qualidade.
5	2h	Pré-projetista M., acabamento M.	Balanco dos comunique-se dos projetos de terraplenagem e drenagem para GRAPROHAB apresentados de 2015 a 2017.

Fonte: elaborado pela autora

3.3.4.4 Avaliação dos resultados

Embora os temas, a carga horária e os responsáveis pelos treinamentos tenham sido definidos entre o dono da empresa e os funcionários em outubro de 2016, o dono optou por focar na elaboração dos projetos no final de 2016, implementar o controle da gestão financeira de 2017 e realizar os treinamentos a partir de 2018.

Em abril de 2018 ocorreu o primeiro treinamento apresentado por duas funcionárias; o treinamento de projetos de terraplenagem para condomínios verticais residenciais (platôs) foi realizado na parte da manhã, com a duração de 2h e 30min, com a

presença de todos os funcionários. Houve uma troca de conhecimento entre equipes, auxiliando na equalização dos critérios de projetos, aumentando a qualidade do projeto, capacitando a equipe e aproximando os membros de diferentes equipes. Segundo o proprietário da empresa, o desafio atual é programar as outras apresentações, pois alguns funcionários entrarão de férias.

Um dos motivos para a não execução dos treinamentos em 2016 decorre das prioridades estabelecidas pelo proprietário, que voltou seu foco para a execução dos projetos. Em 2018 o desafio é conciliar agenda dos funcionários, atividades do dia a dia e os treinamentos. O desenvolvimento dos projetos é importante, pois é o principal serviço da empresa; é esse desenvolvimento que gera a renda e a sustentabilidade da organização. Todavia, sugere-se que a empresa deve se organizar para que o desenvolvimento dos projetos e a sua gestão caminhem de forma paralelas, caso contrário, sempre haverá contratempos para dificultar a execução das melhorias de gestão.

Além dos treinamentos em 2018, o dono da XPTO explicou que a partir de 2017 alguns critérios de projetos já estavam sendo definidos nas reuniões de equipe que ocorrem semanalmente às segundas-feiras. No entanto, como são realizadas em cada célula de trabalho, somente essas reuniões não conseguem garantir a equalização dos critérios de projeto, e não estimulam a troca de experiência entre equipes.

3.3.4.5 Sugestões para os próximos passos

Uma sugestão para dar início à cultura de treinamentos e troca de informações entre equipes sem interferir na produtividade do desenvolvimento dos projetos é a diminuição da periodicidade definida inicialmente em outubro de 2016; assim, a capacitação semanal passaria a ser quinzenal ou a cada três semanas. Dessa forma, haveria uma troca de conhecimento constante e sem grandes interferências no desenvolvimento dos projetos. Conforme a cultura de treinamentos vai sendo

inserida no dia a dia da empresa, o dono poderá decidir entre manter a periodicidade ou alterá-la.

É certo que os treinamentos internos poderão proporcionar ao funcionário novas habilitações, técnicas e competências, ou até mesmo melhorar aquelas que ele já possui. Além disso, bons profissionais gostam de aprender e evoluir, e o treinamento contribui para atraí-los e retê-los na pequena empresa.

As capacitações deverão atuar diretamente na fraqueza identificada, como o pouco compartilhamento entre as equipes, desenvolvendo a meta de padronização de critérios de projeto, além de aprimorar as forças de qualidade de projeto e capacidade da equipe de trabalho.

3.3.5 Análise qualitativa das metas de julho de 2016 a abril de 2018

Os diagnósticos foram identificados a partir da coleta e da análise de dados; assim, buscou-se na literatura o embasamento teórico necessário para decidir quais seriam as melhorias de gestão a serem propostas. Essas ações também se correlacionam com as metas estabelecidas em junho de 2016.

Para fundamentar os resultados obtidos com a pesquisa-ação já apresentados nos diagnósticos de 1 a 4, traça-se, a seguir, uma comparação qualitativa da situação da empresa XPTO em junho de 2016 e o cenário encontrado em abril de 2018, com a descrição das metas atingidas e quais ainda devem ser alcançadas.

3.3.5.1 Financeiro: possuir um faturamento constante trimestralmente

O dono pretendia que a empresa XPTO mantivesse ou aumentasse o faturamento anual a partir de julho de 2016, quando comparado ao ano anterior. No entanto, essa não foi a principal meta financeira estabelecida.

Para preservar um bom fluxo de caixa e manter uma equipe uniforme ao longo do ano sem necessidade de contratações ou demissões, ele almeja um faturamento constante ao longo dos meses.

Inicialmente, entre os meses de maio e junho de 2016, a empresa estudada definiu como meta um faturamento constante mês a mês. Ao analisar os faturamentos de julho de 2015 a junho de 2016, o dono da XPTO chegou à conclusão de que seria muito difícil manter um faturamento constante mensal; dessa forma, optou por fazer a aferição e o acompanhamento desta meta trimestralmente.

Na opinião do proprietário, o faturamento atual da empresa se deve a três fatores: à recuperação do cenário econômico do mercado, ao planejamento financeiro que começou a existir e à negociação da forma de contratação e pagamento com seu principal cliente.

A partir de julho de 2016, o dono da XPTO deu início ao controle do fluxo de caixa, efetuando um planejamento e controle que é revisado a cada dois meses, de forma a mapear qual será o faturamento e de quanto será o desembolso com despesas.

Um fato que auxiliou no planejamento do fluxo de caixa foi a execução de projetos de curto prazo, projetos conceituais de um a três meses de duração, que foram inseridos no portfólio da empresa.

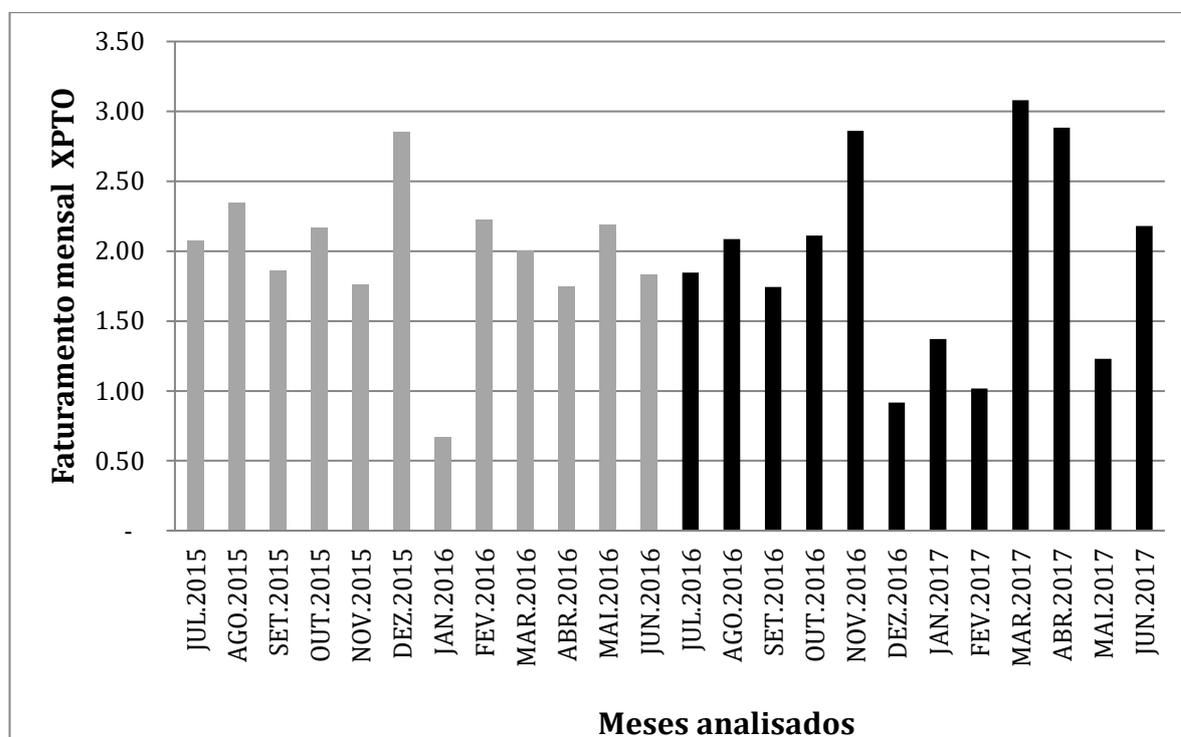
Outro fato importante foi a negociação da XPTO com o seu principal cliente com relação à forma de contratação e pagamento. Inicialmente, a contratação era feita por instrumentos que levavam meses para serem assinados e, na maioria das vezes, o projeto tinha início sem a devida assinatura contratual; portanto, havia entregas de projetos sem faturamento no mês da entrega. Atualmente, o processo de contratação é feito por ordem de serviço, ou seja, quando a equipe do cliente gera uma ordem de serviço para início do projeto, significa que já possuem o número de pedido para aquela contratação. Mais especificamente, a equipe contratante analisa os valores unitários fixos definidos no contrato corporativo, comparando com a proposta da XPTO e liberando o início do serviço com um número de pedido para faturamento.

Para ilustrar a variabilidade de faturamento ao longo dos meses, apresenta-se o Gráfico 1. Para apresentação dos dados financeiros optou-se por adotar um ano anterior e um ano posterior a definição das metas de junho de 2016.

Além disso, pode-se ressaltar que, com a implementação do *WeWorked* em janeiro de 2017, a partir de fevereiro de 2017 realizou-se, além do controle de fluxo de caixa, uma análise real por projetos, conforme descrito no Diagnóstico 1, item 3.4.1.

Todos os gráficos de faturamentos apresentados nesta monografia foram desenvolvidos em relação a uma unidade arbitrária, de forma a preservar os valores reais faturados pela empresa XPTO, mas sem perder a essência da análise qualitativa.

Gráfico 1 – Faturamento mensal de julho de 2015 a junho de 2017



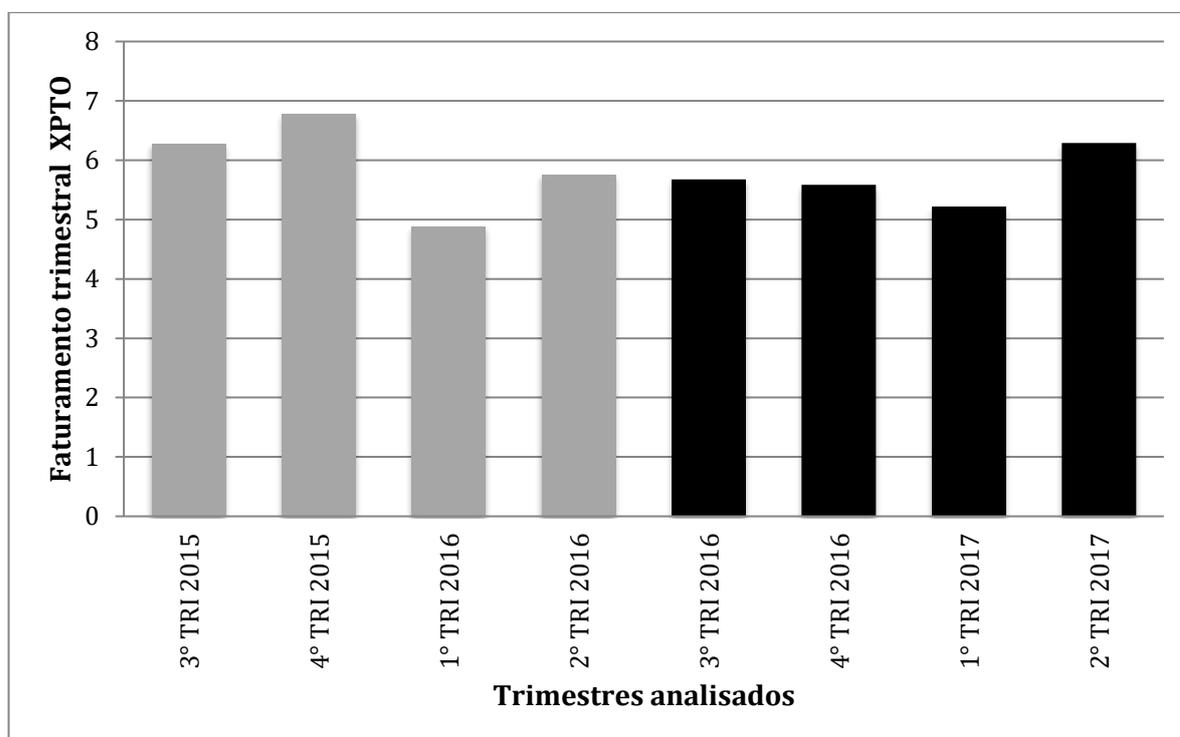
Fonte: Elaborado pela autora

Embora visualmente as colunas em cinza (ano anterior à pesquisa-ação) apresentem uma constância maior do que as barras em preto (ano da pesquisa-ação), ao analisar os dados históricos de julho de 2015 a junho de 2016, verifica-se que o mês de janeiro de 2016 teve um faturamento equivalente a 23% do mês de maior receita (dezembro); nos meses referentes à pesquisa-ação, de julho de 2016 a junho de 2017, observa-se que o mês de menor faturamento (dezembro) obteve um ganho equivalente a 30% do mês de maior rendimento (março).

Essa discrepância entre os meses de maior e menor faturamento poderiam causar uma defasagem no fluxo de caixa da XPTO, ou até mesmo culminar em contratações e demissões, caso os recursos não fossem utilizados de forma organizada e com parcimônia.

Ao decidir agrupar o faturamento em trimestres para aferição da uniformidade dos faturamentos, tem-se o resultado exibido no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Faturamento trimestral



Fonte: Elaborado pela autora

As barras em cinza representam os dados do terceiro trimestre de 2015 ao segundo trimestre de 2016 e estão ilustradas no gráfico para comparar esse período aos resultados obtidos ao longo da pesquisa-ação. Analisando os trimestres "históricos", nota-se que o primeiro trimestre de 2016 faturou 72% do quarto trimestre de 2015.

Do terceiro trimestre de 2016 ao segundo trimestre de 2017, observa-se que o menor faturamento (primeiro trimestre de 2017) foi de 82% em relação ao maior faturamento (segundo trimestre de 2017).

Assim, no ano anterior à pesquisa-ação, a diferença entre o trimestre com maior e menor receita foi de 28%; no ano da pesquisa-ação, essa diferença foi de 18%, ou seja, houve uma melhora quantitativa de 10%, no quesito uniformidade de faturamento trimestral.

Comparativamente, percebe-se que, no ano da pesquisa-ação, o faturamento foi de 4% menor em relação ao ano anterior, ou seja, praticamente constante.

Qualitativamente, o dono da XPTO considera que a meta foi alcançada com um bom resultado no período de análise e, para o próximo ano, pretende que a diferença entre o mês de maior e menor faturamento seja igual ou menor a 10%.

3.3.5.2 Novo produto: inserir compatibilização em 3D no portfólio

Para inserir um novo produto no portfólio de uma empresa é necessário que se tenha uma equipe capacitada para o seu desenvolvimento. Os clientes que contratam a pequena empresa de projeto devem ter interesse no serviço ofertado, por isso, é fundamental demonstrar as vantagens desse serviço.

A divulgação da compatibilização em 3D pelo processo em BIM (*Building Information Modeling*) foi realizada nas reuniões de clientes que contrataram a XPTO para o desenvolvimento de projetos de terraplenagem em 2D. Ao perceber que estes não demonstravam grande interesse no novo produto, o proprietário da empresa assumiu um posicionamento ativo ao elaborar, para alguns clientes frequentes, um projeto piloto de compatibilização em 3D sem custos para a contratante, com o objetivo de demonstrar os benefícios do desenvolvimento desse tipo de análise.

Mesmo assim, de julho de 2016 a abril de 2018, foram fechados apenas quatro contratos com esse tipo de projeto, e a meta de um projeto por mês não foi alcançada.

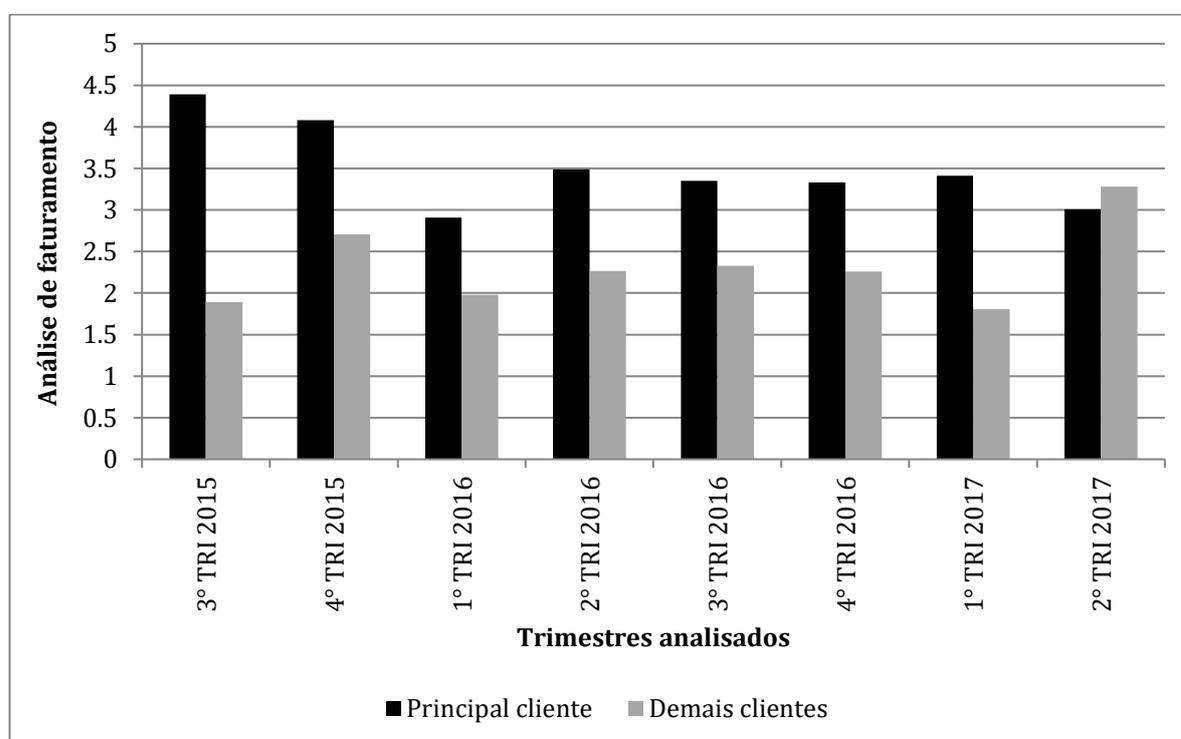
Atualmente, como forma de reforçar este objetivo, o dono está imprimindo um novo formato ao serviço e reformulando os entregáveis que essa contratação geraria, treinando a equipe internamente e apresentando cases de sucesso em reuniões com clientes.

A implementação do *site* poderá auxiliar na divulgação desse serviço para novos clientes.

3.3.5.3 Diversificação: a dependência do principal cliente

Ao analisar o faturamento indicado no Gráfico 3, nota-se que, do quarto trimestre de 2015 ao quarto trimestre de 2016, um único cliente é responsável por 60% do faturamento de uma empresa, enquanto que os demais clientes, somados, correspondem a 40%.

Gráfico 3 – Faturamento em relação ao principal cliente



Fonte: Elaborado pela autora

Atualmente, o principal cliente é responsável por 45% a 50% do faturamento da XPTO, pois vários clientes antigos retomaram seus projetos nos últimos meses. A empresa também prestou alguns serviços de consultoria, nos quais o projeto de terraplenagem de outra empresa é estudado e a XPTO ganha proporcionalmente à otimização efetuada. Assim, no segundo trimestre de 2017, a meta foi atingida.

Com o intervalo analisado, não é possível afirmar que, nos próximos trimestres, o faturamento se manterá equilibrado. Portanto, faz-se necessária uma estratégia de divulgação ativa, qualidade de projeto e preços adequados para que os clientes atuais continuem contratando e para que novos clientes sejam conquistados.

Pode-se ressaltar que a economia brasileira e o desenvolvimento ou não do setor da construção civil são fatores que interferem grandemente nos ganhos de pequenas empresas de projeto da construção civil. Não foram obtidos dados para uma análise qualitativa que possibilite a comparação do faturamento da XPTO antes de 2015 e durante a crise que atingiu o país nos anos de 2015, 2016 e 2017; no entanto, o proprietário da XPTO afirma que a receita anual se manteve inalterada ao longo desses anos, o que demonstra boa estabilidade financeira e qualidade dos serviços ofertados.

3.3.5.4 Qualidade: padronização de critérios para a execução de projetos

Em abril de 2018 ocorreu o primeiro treinamento. Como já dito anteriormente, a percepção do dono é que o treinamento superou as expectativas, houve uma troca de conhecimento entre equipes, auxiliando na equalização dos critérios de projeto, na qualidade do projeto, na capacitação das equipes e na aproximação entre membros de diferentes equipes.

Sugere-se que a empresa se organize para que o desenvolvimento dos projetos e a sua gestão caminhem de forma paralela, caso contrário, sempre haverá contratempos para dificultar a execução das melhorias de gestão.

Também ocorreram ações de padronização de critérios isoladas, como por exemplo, a padronização dos e-mails enviados aos clientes, avanços na comunicação entre equipes e reuniões semanais entre proprietário e células de trabalho.

Conforme explicitado no Diagnóstico 4, item 3.4.4, sugere-se que os treinamentos passem a ocorrer a cada duas ou três semanas para que haja um equilíbrio entre a produtividade do desenvolvimento dos projetos e as ações de gestão propostas.

3.3.6 Linha do Tempo da Pesquisa-Ação

Com o intuito de esclarecer quando foram desenvolvidas as ações e a pesquisa realizada ao longo desses dois anos, apresentam-se a seguir as Tabelas 3, 4 e 5, que indicam, de forma macro, a linha do tempo desta pesquisa-ação.

Tabela 3– Linha do tempo para o ano de 2016

PESQUISADORA	XPTO	
	2014	Fundação da XPTO
	2015	
	2016	
Planejamento da pesquisa-ação e definição do objetivo da monografia	mar/16	
	abr/16	Coleta de dados: estrutura organizacional e processo do projeto
Estudo da teoria: planejamento estratégico	mai/16	Definição de missão, visão, valores.
Estudo da teoria: gestão financeira	jun/16	Definição das metas.
Estudo da teoria: gestão de marketing	jul/16	
Desenvolvimento da justificativa, objetivo e metodologia	ago/16	Aplicação do questionário anônimo
Descrição da técnica de coleta de dados e walkthrough	set/16	Contratação do site
Desenvolvimento da revisão teórica de gestão financeira e matriz FOFA	out/16	Desenvolvimento do temas, carga horária e responsáveis pelos treinamentos
Validação do tema da monografia na apresentação feita na GPC 11	nov/16	
Desenvolvimento da revisão teórica referente a gestão de marketing	dez/16	Sugestão de implementação do We Worked

Fonte: Elaborada pela autora

Tabela 4– Linha do tempo para o ano de 2017

PESQUISADORA		XPTO
Estudo da teoria de gestão de pessoas	jan/17	Implementação do We Worked
Desenvolvimento da revisão teorica referente a gestão de pessoas	fev/17	
Revisão de texto: referências bibliográficas	mar/17	
Validação da estrutura e conteúdo do site	abr/17	<i>Inserção do We Worked na cultura organizacional e no dia-a-dia dos funcionários</i>
	mai/17	
Revisão de texto solicitada pelo orientador	jun/17	
	jul/17	
Entrevista semi estruturada para análise critica da implementação do We Worked	ago/17	
Descrição do diagnóstico 1: ausência de controle de custo por projeto	set/17	
Descrição da análise qualitativa das metas: comparação entre meta proposta e resultado obtido	out/17	
	nov/17	Definição dos indicadores de feedback
Descrição do diagnóstico 3: falta de <i>feedback</i> formal	dez/17	Solicitação de autorização de utilização de dados para os <i>cases</i> do site

Fonte: Elaborada pela autora

Tabela 5– Linha do tempo para o ano de 2018

PESQUISADORA		XPTO
	jan/18	
Descrição do diagnóstico 2: poucas estratégias de marketing	fev/18	
Início do desenvolvimento da conclusão	mar/18	Reformulação dos treinamentos internos
Descrição do diagnóstico 4: pouco compartilhamento entre equipes	abr/18	Início dos treinamentos
Conclusão, revisão do texto e entrega da monografia	mai/18	

Fonte: Elaborada pela autora

3.3.7 Quadro resumo

A fim de reforçar a conexão existente entre as partes que compõem esta monografia, apresenta-se no Quadro 9 o resumo no qual é possível elucidar a correlação entre as metas definidas pelo dono, as fraquezas identificadas pelos funcionários, a revisão bibliográfica desenvolvida pela autora, as ações propostas, a aplicação de melhorias e os resultados obtidos.

Quadro 9– Quadro resumo da pesquisa-ação

Metas definidas pelo dono e fraquezas identificadas pelos funcionários	Revisão bibliográfica desenvolvida pela autora	Ações propostas e aplicação das melhorias na gestão	Resultados da aplicação das ações propostas
Meta: ter um faturamento constante trimestralmente	Gestão financeira Conceito de custo e preço	Ação proposta: implementação de uma ferramenta para controle de horas por projeto	Funcionários se adaptaram bem à ferramenta
Meta: diminuir de 60% para 50% a dependência em relação ao principal cliente	Gestão dos custos Métodos de custeio	Aplicação de melhoria na gestão : implementação do We Worked em janeiro e inserção na cultura da empresa e dia-a-dia dos funcionários da XPTO	Cálculo dos custos reais por projetos e comparação com o preço cobrado possibilitando dados para proposta comercial
Fraqueza: falta de gestão financeira	Tipos de controles financeiros Planejamento financeiro Definição de capital de giro		
Meta: padronização de critérios para execução de projetos	As pessoas na organização Aplicação, monitoramento e manutenção	Ação proposta: treinamentos internos Aplicação de melhoria de gestão: definição dos temas, carga horária e responsáveis. Início dos treinamentos em abril de 2018	Sugere-se desenvolver um treinamento a cada 2 ou 3 Importante ressaltar que o sucesso da implementação está diretamente relacionada a importância e prioridade definida pelo dono
Fraqueza: pouco compartilhamento de conhecimento entre	Desenvolvimento das pessoas		
Meta: diminuir de 60% para 50% a dependência em relação ao principal cliente	Gestão de marketing Planejamento de marketing Sistema de marketing	Ação proposta: desenvolvimento do site	
Executar no mínimo um projeto de compatibilização em 3D por mês	Estratégia de marketing Marketing de relacionamento Marketing de serviço	Aplicação de melhoria de gestão: Site concluído, aguardando a autorização dos clientes para utilização de dados nos cases e inserir o site na web	Como o site não foi inserido na web não foi possível mapear os resultados referentes a essa ação
Fraqueza: ausência de estratégia de marketing	Site Marketing Web		
Fraqueza: escassez de feedback para os colaboradores	Aspectos comportamentais Feedback para gestores	Ação proposta: definição de indicadores de competências e início de realização de feedback Aplicação de melhoria de gestão: os indicadores foram definidos mas não houve tempo suficiente para a realização dos feedbacks	Sugere-se que seja feita uma apresentação das competências e indicadores e a data da avaliação de desempenho

Fonte: Produzido pela autora

4. CONCLUSÃO E SUGESTÕES

Tanto as pesquisas acadêmicas quanto o mercado de trabalho têm demonstrado a relevância do projeto como elemento estratégico na diferenciação competitiva entre os empreendimentos e empresas, o que tem destacado, cada vez mais, a importância da empresa de projeto nesse contexto.

O processo do projeto é abordado em vários estudos. No entanto, existem poucas pesquisas cujo foco principal seja o sistema de gestão das empresas de projeto.

Foram propostos procedimentos voltados à gestão da empresa de projeto, levando em consideração os aspectos técnicos e, principalmente, o referencial teórico sobre gestão de empresas, adaptando seus conceitos para empresas de pequeno porte.

4.1 CONCLUSÕES SOBRE O MÉTODO UTILIZADO

A utilização do método de pesquisa qualitativa para embasar a realização deste estudo mostrou-se bastante apropriada, pois possibilitou que a realidade e as necessidades da pequena empresa de projetos de engenharia civil fossem devidamente interpretadas e compreendidas.

Durante a pesquisa-ação, o papel do método foi fundamental para o controle das técnicas utilizadas na coleta de dados, tais como: realização de entrevistas, questionário anônimo e *walkthrough*.

O entendimento do passo a passo do método de pesquisa-ação orientou a pesquisadora no planejamento de suas ações, na revisão teórica estudada, no conteúdo a ser apresentado nesta monografia, na definição dos diagnósticos, na escolha das ações a serem implementadas, na aplicação das melhorias propostas e na análise crítica dos resultados obtidos.

Através da revisão bibliográfica sobre o método de pesquisa-ação, verificou-se que o mesmo deve ocorrer dentro de um processo que consiste na integração entre pesquisa, reflexão e ação retomada continuamente dentro do trabalho de pesquisa.

4.2 CONCLUSÕES SOBRE AS LIMITAÇÕES DOS RESULTADOS

A primeira limitação da pesquisa refere-se ao porte de empresa objeto do estudo (empresas de pequeno porte). A escolha desta categoria deve-se ao fato de tais empresas possuírem características financeiras, culturais e de gestão próximas entre si.

As empresas de projeto de grande porte possuem uma estrutura organizacional mais complexa e demandam um sistema de gestão compatível com a complexidade. No entanto, em geral, elas possuem maior fôlego financeiro e, conseqüentemente, têm melhores condições de contratar empresas de consultoria para o aprimoramento de seus sistemas de gestão ou até mesmo para desenvolverem novos sistemas.

A principal condução da revisão bibliográfica referiu-se à escassez de publicações voltadas às pequenas empresas da construção civil no Brasil. As referências das áreas de conhecimento de administração de empresas, em sua grande maioria, referenciam casos vinculados à realidade de grandes empresas.

Foram abordadas a gestão financeira, a gestão de pessoas e a gestão de *marketing*, que, apesar de serem assuntos inter-relacionados, são temas complexos e, portanto, estudados e explorados individualmente. Um ponto crítico do trabalho foi a definição da abrangência de cada um dos temas de gestão estudados, ou seja, a estruturação e a delimitação do que seria apresentado na monografia. Houve risco de transformar a revisão teórica na repetição de outras publicações, sem a apresentação dos temas escolhido sem profundidade; paralelamente, também se correu o risco de torná-las extremamente extensas, uma vez que a maioria dos pontos abordados já foram discutidos e publicados.

Sobre a análise dos resultados alcançados pela empresa em relação às aplicações sugeridas, devido ao tempo restrito da pesquisa-ação, este trabalho apresentou como limitação a impossibilidade de avaliar os resultados obtidos após a implementação do site e execução dos feedbacks. Além disso, não foi possível avaliar a opinião dos funcionários em relação as ações efetivamente implementadas.

Por fim, cabe ressaltar a limitação quanto à generalização estatística dos resultados da pesquisa-ação. A teoria recomenda cuidado ao tratar as informações resultantes desses estudos, sob pena de generalizar resultados que não correspondam de fato à realidade de toda uma categoria.

4.3 CONCLUSÕES SOBRE O REFERENCIAL TEÓRICO

Esta monografia procurou apresentar um referencial teórico que contemplasse e subsidiasse todos os processos sugeridos nos modelos de gestão, e que abrangessem as principais características do "universo" estudado (pequena empresa e empresa de projeto de engenharia).

A primeira etapa do referencial teórico discorreu sobre as características das pequenas empresas e suas principais dificuldades de gestão. Na segunda etapa foram abordados alguns conceitos relacionados à gestão financeira, à gestão de pessoas e à gestão comercial, que foram escolhidos dentre toda a teoria existente devido à inter-relação com as características da empresa da pesquisa-ação e com as melhorias propostas.

Assim, conclui-se que o referencial teórico apresentado nesta monografia cumpriu seu papel, embasando as reflexões críticas que se fizeram necessárias e subsidiando com informações técnicas as proposições das ações e ferramentas.

4.4 CONCLUSÕES SOBRE A PESQUISA-AÇÃO

A pesquisa-ação teve o claro objetivo de apresentar aplicações de melhorias de gestão em uma pequena empresa de projeto, tendo como ênfase a aplicação de técnicas de gestão financeira, gestão comercial e gestão de pessoas.

A unidade desta pesquisa foi uma pequena empresa de projeto. Foram apresentados os serviços por ela desenvolvidos, o segmento do mercado em que atua, suas características de estrutura organizacional e gestão, missão, visão, valores e metas, seu processo do projeto e as responsabilidades de cada cargo.

Após a caracterização da unidade de pesquisa, demonstrou-se a opinião dos funcionários em relação aos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, por meio de um questionário anônimo. Com as informações obtidas do dono da empresa e de seus colaboradores, ou seja, com a conclusão da etapa da análise de dados, seguiram-se as etapas decorrentes da pesquisa-ação: análise dos dados, planejamento das ações, implementação das ações e avaliação dos resultados.

Ao unir as metas do dono da empresa aos principais pontos fracos identificados pelos funcionários, foi possível definir quatro principais diagnósticos. Para cada diagnóstico, foram propostas soluções de gestão compatíveis com o porte da empresa e com o perfil cultural existente.

A aplicação das melhorias foi promovida pelo proprietário da empresa de forma organizada, estruturada, em consonância com a maturidade da organização e com a participação efetiva dos funcionários; assim, pode-se afirmar que o objetivo desta monografia foi cumprido. Para maior detalhamento, apresenta-se a seguir um resumo dos diagnósticos, da implementação das ações e dos resultados obtidos.

No diagnóstico 1, a implementação do *WeWorked* só foi possível porque o dono apoiou a ideia, soube como inserir a ferramenta no dia a dia da empresa e contou com a compreensão e a colaboração dos funcionários. Os resultados dessa implementação puderam ser medidos através do controle da produtividade dos funcionários, comparando o valor de venda de um projeto em relação ao seu custo real.

A partir do uso do *WeWorked*, com o passar do tempo, o proprietário da XPTO também contará com um rico banco de dados quantitativos, que poderá ser acessado para elaboração das futuras propostas comerciais ou simplesmente para entender as particularidades de cada projeto e o motivo de projetos com características semelhantes de área terraplanada gerarem retornos financeiros distintos, tornando a tomada de decisão menos intuitiva.

O Diagnóstico 2 identificou que o proprietário da XPTO deveria adotar um posicionamento mais ativo com relação ao *marketing* da empresa. Notificado, este

concordou com a opinião dos funcionários e contratou um especialista para o desenvolvimento do *site* de sua empresa que, embora já disponível na *web*, ainda aguarda dados dos clientes para a conclusão dos *cases*. Deve-se reconhecer que o dono da empresa está disposto a implementar as ações sugeridas pelos funcionários e pela pesquisadora; entretanto, ainda é necessário definir a velocidade e a prioridade com a qual essas ações serão desenvolvidas.

No diagnóstico 3, foi possível explicar o conceito de *feedback* para o proprietário da XPTO e auxiliá-lo na definição de competências e indicadores que norteiam missão, visão e valores pré-definidos, tornando a futura análise de desempenho dos funcionários e o *feedback* algo rico em informação, e não em sentimento. Acredita-se que, ao seguir as sugestões apresentadas no item 2.3.5, o dono poderá incentivar os comportamentos que julga adequados e inibir os inapropriados, favorecendo um desenvolvimento pessoal e contínuo do colaborador. Para isso é necessário que o proprietário se conscientize um pouco mais sobre a importância do *feedback* e torne essa avaliação como parte do processo de gestão.

No diagnóstico 4, definiu-se os temas, a carga horária e os responsáveis pelos treinamentos em outubro de 2016, e por diversos fatores já citados, em abril de 2018 iniciou-se os treinamentos internos.

Dessa forma, pode-se afirmar que o sucesso da aplicação das técnicas de gestão propostas em uma pequena empresa, caracterizada por uma gestão centralizadora, está diretamente relacionado à importância dada pelo dono. É necessário, pois, que ele perceba que pode alcançar bons resultados com as competências inerentes de seus próprios funcionários.

Com relação às metas definidas em junho de 2016, pode-se concluir que, no ano da pesquisa-ação, houve uma melhoria constante no faturamento trimestral, no qual a discrepância entre os trimestres de menor e maior lucratividade diminuiu de 28% para 18%. A proporção do faturamento em relação ao principal cliente no último trimestre analisado também alcançou a meta de 50%.

O serviço de compatibilização em 3D precisa ser melhor formatado e divulgado, o que poderá ser feito por meio da demonstração das vantagens que ele poderá trazer para o cliente. Houve uma melhora sutil na padronização dos projetos, com melhor comunicação entre equipes, e padronização dos e-mails enviados aos clientes e com o início dos treinamentos em abril de 2018 pode-se esperar que houvesse maior equalização de entregáveis entre células de trabalho, a padronização de critérios para execução de projetos e uma maior aproximação entre equipes.

Portanto, a pesquisa-ação confirmou um quadro já esperado no setor de projetos. As empresas que o compõem são dirigidas por técnicos com deficiências relacionadas à gestão, possuem pouco capital para investimentos na melhoria de seus processos e estão mais preocupados com o processo produtivo, deixando para segundo plano os processos relativos à gestão administrativa. Além disso, essas empresas revelam extrema dependência do desempenho da economia do país.

De forma geral, existe, por parte dos gestores das empresas de projeto, uma dificuldade em entender as inter-relações entre diversos processos de suas empresas. Portanto, torna-se fundamental que o desenvolvimento gerencial dessas empresas seja estruturado a partir da visão sistêmica.

Outro aspecto relevante relacionado ao desenvolvimento gerencial refere-se ao autoconhecimento. O amadurecimento empresarial deve ser pautado num processo de constante autocrítica. Mais significativa do que o desenvolvimento de ferramentas e procedimentos é a transformação da postura do gestor em relação à sua empresa.

Para que o modelo sugerido gere os resultados esperados, é preciso que as empresas de projeto e seus gestores tenham consciência de suas deficiências técnicas e de gestão, estejam efetivamente dispostos a mudar e compreendam não apenas os benefícios que ela pode proporcionar, mas também os desafios e sacrifícios a serem vencidos. É necessário que os gestores se preparem para implementar as ferramentas com intensidade seletiva em função da realidade e da necessidade da empresa.

Outra característica importante que norteou o desenvolvimento desta monografia foi a preocupação com a simplicidade e com a flexibilidade dos procedimentos sugeridos; pode-se ter a impressão de que os processos que compõem o modelo proposto poderiam ser mais aprofundados e complexos. Contudo, a proximidade com a realidade das empresas de projeto permitiu a compreensão de suas dificuldades e o entendimento de que procedimentos mais complexos, cujas instruções fossem mais extensas, causariam dificuldade na sua implementação e, provavelmente, não seriam inseridos no dia a dia da empresa.

4.5 SUGESTÕES PARA PRÓXIMAS PESQUISAS

Caso a nova pesquisa fosse realizada na mesma organização estudada, a XPTO, uma sugestão seria refazer o questionário anônimo após a implementação do *site* e das reuniões de *feedback*, de forma a entender a opinião dos funcionários sobre todas as ações implementadas.

Dependendo da abertura dos funcionários, também seria interessante uma entrevista semi-estruturada para captar sua percepção quanto aos temas abordados, tornando os dados mais ricos e imparciais, uma vez que apenas a opinião do dono foi levada em consideração na análise dos resultados das implementações realizadas.

Além disso, uma nova análise SWOT com funcionários e dono da empresa poderia ser desenvolvida, de forma a gerar um desenvolvimento contínuo relativo às técnicas de gestão e à maturidade da organização.

Caso a XPTO não seja escolhida para um próximo trabalho, alguns pontos poderão ser potenciais objetos de estudos futuros, tais como: o mapeamento de empresas do mesmo porte, nas quais poderiam ser aplicadas as melhorias aqui propostas, ou a comparação dos sistemas de gestão financeira, gestão de *marketing* e gestão de pessoas entre pequenas e grandes empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMORIN, Kelly. **Construção civil cresceu 74,25% nos últimos 20 anos, revela estudo do SindusCon-MG.** 2014. Disponível em: <http://construcaomercado17.pini.com.br/negocios-incorporacao-construcao/negocios/construcao-civil-cresceu-7425-nos-ultimos-20-anos-revela-estudo-323993-1.aspx>
- ANTÔNIO, N.S. **Estratégia Organizacional: sua evolução nos últimos 50 anos.** INDEG/ISCTE. Lisboa, p.2, 2002.
- ARANTES, N. **Sistemas de gestão empresarial.** São Paulo: Atlas, 1998.439p.
- ASSIS, M.T. **Indicadores de gestão de recursos humanos.** 2ª ed. Qualitymark 2012. 204p
- CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA E DA CONSTRUÇÃO. Disponível em: <http://www.cbicdados.com.br/menu/home/pib-2016>. Acesso em: 18 jul. 2017.
- CASADO, T.A. Motivação e trabalho.In: Fleury, M. T. L. (org.). **As pessoas nas organizações.** (2. ed.) São Paulo: Gente, p.235, 2002
- CASTRO M. e SUAIDEN, Fatores críticos de sucesso na oferta de produtos e serviços de informação na web. Disponível em <http://periodicos.ufpb.br/index.php/pbcib/article/viewFile/23104/12741>. Acesso em 09/10/2017.
- CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2016 (8. ed.). 320p.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** São Paulo: Makron Books, 1993. 921p.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática.** Rio de Janeiro. Editora Elsevier, 2007. 659p.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas.** Elsevier. 2008. (3. ed.) 597p.
- CHENG A.; MENDES M.. **A importância e a responsabilidade da gestão financeira na empresa.** 1989. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-92511989000100002
- COUGHLAN, P.; COUGHLAN, D. Action research for operations management. International Journal of Operations & Production Management, v. 22, n. 2, p. 220-240, 2002. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/01443570210417515>
- CRAWFORD. R. Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento com o forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimentos. São Paulo: Atlas, 1994. 186p.

- DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999. 280p.
- ESTATUTO DA MICROEMPRESA E EMPRESA DE PEQUENO PORTE. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/legislacao/154-leis/1337-lei-n-9-841-de-05-10-99>>.
- FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: LIMONGIFRANÇA, A. C. et al. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- FLEURY, M. T. L. (org.) (2002). **As pessoas nas organizações**. (2. ed.) São Paulo: Gente. 306p.
- FRANCO, M.A.S. **Pedagogia da pesquisa-ação**. Educação e pesquisa, Scielo, Brasil, 2005. p20.
- GITMAN, L.J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Editora Harbra Ltda., 2002. 781p.
- HARTMAN, Amir. **Pronto para a web: estratégias para o sucesso na economia**. Tradução Carlos Antônio Moura. Rio de Janeiro: Campus, 2000
- HIPÓLITO, J. A. M.; REIS, G. G. **A avaliação como instrumento de gestão**. Ed. São Paulo: Gente, 2002. 3.6p,
- HORTINHA, J. **E-marketing: um guia para nova economia**. Lisboa: Silabo, 2001. 288p.
- IBGE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. 2002. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>
- IGNÁCIO S. **Estratégia de captação de pessoas e sistemas de recompensa**. São Paulo, Laureate 2013. 141p.
- INSTITUTO DE ESTUDOS FINANCEIROS. Disponível em: <<http://www.ief.com.br/análise.htm>>. Acesso em: 26 out. 2016.
- JOBIM, M.S.S.; JOBIM FILHO, H. Implantação e manutenção de sistemas de gestão da qualidade em escritórios de projeto no estado do Rio Grande do Sul. In: III Workshop Brasileiro em Gestão do Processo do Projeto na Construção de Edifícios. Belo Horizonte: UFMG, 2003.
- KERZNER, H. **Gestão de projetos melhores práticas**. Editora Bookman, 2017. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=lang_pt&id=qZFRDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=gerenciamento+de+pessoas+em+projetos+de+engenharia&ots=iR3vh1Mhqe&sig=tnag2l6aEB8xAs_rPamxcg6Q6Vg#v=onepage&q&f=false>.
- KOLIVER, O. Os Custos dos Portadores Finais e os Sistemas de Custeio. [S. I.: s.n.], 2000. 518p.

KOTLER, P.; HAYES, T.; BLOOM, P.N. **Marketing de serviços profissionais**. 2. ed São Paulo: Manole, 2002. 511p.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003. 200 p.

LACOMBE, F. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005. p.420.

LEME, R. **Feedback para resultados, gestão por competências pela avaliação 360°**. 3 ed. Qualitymark, 2008. 160p.

LEONE, N.M.C.P.G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista Administração**, São Paulo. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18123/as-especificidades-das-pequenas-e-medias-empresas/i/pt-br>.1999. p.91-94

LEONE, G.G. **Curso de Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 1997. 241p.

LOPES DE SÁ, A. **Dicionário de Contabilidade**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990. 443p.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**, 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 225p.

MCKENNA, R. **Marketing** de relacionamento. Rio de Janeiro: Campus 1993. 254p.

MELLO et al. Pesquisa-ação na engenharia de produção: proposta de estruturação para sua condução, v. 22, n. 1, p. 1-13, jan./fev. 2012. **Universidade Federal de Itajubá**, Itajubá, Minas Gerais.

MOURA, H. S. O custeio por absorção e o custo variável: qual seria o melhor método a ser adotado pela empresa? **Sitientibus**, Feira de Santana, Bahia, n. 32, p. 129-142, jan./jun. 2005.

NIELSEN, J.e Loranger, H. **Prioritizing Web Usability**, New Riders, 2006

OLIVEIRA, D.P.R. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 520p.

OLIVEIRA D.P.R. **Planejamento estratégico: conceitos metodologias práticas**. 22 ed. São Paulo: Atlas, 2005. 298p.

OLIVEIRA, O. J.; MELHADO, S. B. Proposta de um modelo de gestão para pequenas empresas de projeto de edifícios. **Gestão & Tecnologia de Projetos**, v.3, n.2, nov.2008.

OLIVEIRA, O. J. **Modelo de gestão para pequenas empresas de projeto de edifícios**. Tese (Doutorado em Engenharia de Construção Civil e Urbana) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo,2005.

OLIVEIRA O.J.; MELHADO, S. B. Gestão de pessoas: um desafio às empresas de projeto. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13., 2006, Bauru, São Paulo. **Anais...** São Paulo: 2006.

PADILHA, E. Pecados de marketing na engenharia e na arquitetura. 2012. **Instituto Brasileiro de Direito Administrativo**, Belo Horizonte, Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.forumdaconstrucao.com.br/conteudo.php?a=39&Cod=571>>.

PADOVEZE, C.L. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo: Atlas, 1996. 648p.

PADOVEZE, C. L. O Paradoxo da Utilização do Método de Custeio: custeio variável por absorção. **Revista CRC-SP**, ano 4, n. 12, p. 42-58, jun. 2000.

PERROTTI, E. Liderança motivacional. In: VI SEMEAD - Seminários de Administração da FEA/USP. São Paulo: FEA/USP, 2003. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/6semead>. Acesso em 30/01/2017

PROGRAMA SETORIAL DA QUALIDADE. Setor de Projetos (PSQ, 1997). Disponível em: <<http://docplayer.com.br/2609746-Programa-setorial-da-qualidade-psq-setor-de-projetos.html>>.

REIS, Z.R. **Micro e pequenas empresas: importância de aprender a empreender**. 2006. Dissertação (Mestrado) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006. 170p.

SARQUIS, A.B. **Marketing para pequenas empresas**: a indústria da confecção. São Paulo, Editora: Senac, 2003. 224p.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PESQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Guia de Gestão Financeira**. Disponível em: <https://www.financaspraticas.com.br/assets/pdfs/guia_de_gestao_financeira_para_micro_e_pequenas_empresas.pdf>. Acesso em 31/10/2016

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PESQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em 31/10/2016

SOUZA, F. R. **Implementação de modelo de gestão para empresas de projeto**. 2009. 202p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Construção Civil) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

SOUZA, F.; PAULA, N.; MELHADO, S. B. Evolução gerencial de uma empresa projetista brasileira: da implementação de modelos de gestão ao desenvolvimento de sistema de informações gerenciais. 2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.11606/gtp.v8i2.80959>

TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. Inventário de Valores Organizacionais. **Revista Estudos de Psicologia**, 5(2), p. 289-317, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v5n2/a02v05n2.pdf>>.

THIOLLENT, M. Metodologia da pesquisa-ação. 15. ed. São Paulo: Cortez, 2007. 108p.

TOLEDO, F. **Administração de pessoal:** desenvolvimento de recursos humanos . 8. ed. São Paulo: Atlas, 1992. 52p.

WESTBROOK, R. Action research: a new paradigm for research in production and operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 15, n. 12, p. 6-20, 1995. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/01443579510104466>