



Faculdade de Tecnologia de Curitiba

REVISTA TECNOLÓGICA DA FATEC-PR

ISSN: 2179-3778

CURITIBA, V. 1, N. 2, JAN/DEZ 2011 – ISSN 2179-3778



Faculdade de Tecnologia de Curitiba

REVISTA TECNOLÓGICA DA FATEC-PR

CURITIBA, V. 1, N. 2, JAN/DEZ 2011 – ISSN 2179-3778

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE CURITIBA – FATEC-PR

Mantenedora: Escola Tecnológica de Curitiba S/C Ltda.

Rua Itacolomi, 450 – Portão

CEP: 81070-150 - Curitiba-Pr

Telefone: 3246-7722 - Fax: 3248-0246

<http://www.fatecpr.edu.br>

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Biblioteca da FATEC-PR, PR Brasil)**

Revista Tecnológica da FATEC-PR. Faculdade de
Tecnologia de Curitiba. v. 1, n. 2, jan./dez. 2011. Curitiba
(PR): FATEC-PR, 2011.

Periodicidade Anual.
Texto em português

ISSN 2179-3778

1 – Redes de Computadores. 2 – Telecomunicações. 3 –
Eletroeletrônica Industrial. 4 – Administração.
I – Título.

CDD 004.6
- 658.

EXPEDIENTE

Revista Tecnológica da FATEC-PR

ISSN 2179-3778

É uma publicação Anual editada pela
Faculdade de Tecnologia de Curitiba – FATEC-PR

Rua Itacolomi, 450 – Portão

CEP: 81070-150 - Curitiba-Pr

Telefone: 3246-7722 - Fax: 3248-0246

e-mail: secretaria@fatecpr.edu.br

site : <http://www.fatecpr.edu.br>

**ESCOLA TECNOLÓGICA DE CURITIBA S/C LTDA.
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE CURITIBA – FATEC-PR**

Diretora Geral:

Vera Lucia Adib Asmir

Diretor Acadêmico:

Luiz Carlos de Jesus Asmir

Coordenador do Curso Superior de Tecnologia em Redes de Computadores:

Paulo Martinelli

Coordenador do Curso Superior de Tecnologia em Telecomunicações:

Gustavo Hommerding Alt

Coordenador do Curso Superior de Tecnologia em Eletrônica Industrial:

Gustavo Hommerding Alt

Conselho Editorial

Vera Lucia Adib

Luiz Carlos de Jesus Asmir

Gaspar Collet Pereira

Gustavo Hommerding Alt

Paulo Martinelli

Equipe Técnica

Gislene Angélico

Márcia Mikovski

Maria Angela Grechaki Dominhaki

Orlando Frizanco

Revisão Ortográfica

Maria Angela Grechaki Dominhaki

Diagramação

Maria Angela Grechaki Dominhaki

Permitida a reprodução de pequenas partes dos artigos, desde que citada à fonte. Os conceitos emitidos nos artigos são de responsabilidade exclusiva de seus autores.

EDITORIAL

A Faculdade de Tecnologia de Curitiba - FATEC-PR faz parte do Grupo ADAS onde participa a ETC - Escola Tecnológica de Curitiba S/C Ltda., a Faculdade de Tecnologia de Curitiba - FATEC-PR, o Colégio Técnico de Curitiba (reconhecido pela SEED-PR), a Daysoft, empresa desenvolvedora de *software*, que oferece oportunidade de trabalho aos alunos da faculdade, a Prime Saúde com sede em São Paulo e que oferta serviços de desenvolvimento tecnológico na área da Saúde e a Fundação Natureza Pura que oferece semestralmente bolsas de estudo de até 40%, beneficiando a comunidade local.

O organograma a seguir mostra a composição do grupo ADAS.

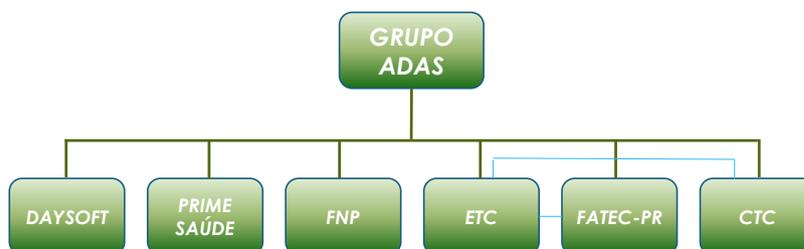


Figura 1 - Composição do Grupo ADAS.

A FATEC-PR - Faculdade de Tecnologia de Curitiba, mantida pela ETC - Escola Tecnológica de Curitiba S/C Ltda., foi credenciada pelo MEC através da Portaria No. 159, de 19 de janeiro de 2005, publicada no Diário Oficial da União do dia 20 de janeiro de 2005.

A missão da IES é ***“Promover educação superior que desenvolva no acadêmico suas potencialidades morais e intelectuais, proporcionando-lhe pleno exercício da cidadania e do serviço em prol da sociedade”***.

A FATEC-PR iniciou suas atividades no ensino superior no ano de 2005, com o Curso Superior de Tecnologia em Redes de Computadores, autorizado na mesma portaria de credenciamento da IES e com os Cursos Superior de Tecnologia em Sistemas de Telecomunicações e Superior de Tecnologia em Sistemas de Eletroeletrônica Industrial, autorizado pelas Portarias No. 1.100 e 1.101, de 5 de abril de 2005, respectivamente, publicadas no DOU de 6 de abril de 2005.

A IES oferta, também, o Curso Superior de Administração, bacharelado, autorizado pela Portaria Nº 185 de 06/02/2009, publicada no Diário Oficial da União em 09/02/2009. Todos os cursos de graduação superior da FATEC-PR funcionam no

período noturno.

Nas mesmas instalações da FATEC-PR funciona o CTC - Colégio de Tecnologia de Curitiba, mantido pela ETC, onde são ofertados, no turno diurno e noturno, três cursos técnicos concomitantes e subsequentes ao nível do segundo grau (Técnico em Automação Industrial, Técnico em Informática para *Internet* e Técnico em Telecomunicações) e oferta o Curso de Ensino Médio Regular no período da manhã.

Outro ponto forte da FATEC-PR é a realização de atividades e Cursos de Extensão e Profissionalizantes, em áreas tecnológicas dos cursos que oferta. Dentre estes cursos destacam-se: Comandos Industriais; Eletrônica Analógica (Eletrônica Básica); Eletrônica Digital; Instalação Elétrica Residencial e Predial; Microprocessadores e Microcontroladores PIC; Microcontrolador da Família 8051; NR 10; SEP; Informática Básica; Linguagem C++; Linguagem C; Linguagem Delphi; Linguagem Java; Linguagem Visual Basic; Programação Dot NET; Montagem e Manutenção de Computadores; Sistema Operacional Linux; Cabeamento Estruturado; Comunicações de Dados; Telefonia Básica e Telefonia Celular.

Por outro, dentre as diversas ações desenvolvidas para ofertar cursos de qualidade, destaca-se a atuação da CPA – Comissão Própria de Avaliação, que realiza, a cada semestre, a Avaliação Institucional Interna. Estas avaliações têm um papel fundamental para direcionar os investimentos que resultaram em crescentes melhorias, dentre elas o aumento e atualização do acervo bibliográfico, melhorias no atendimento, melhoria das instalações e do quadro de docentes e a expansão dos laboratórios.

Este segundo número da Revista Tecnológica da FATEC-PR deu especial atenção à participação dos docentes com a publicação de artigos científicos e artigos de iniciação científica onde acadêmicos orientados por professores do corpo docente da instituição e de outras IES, em coautoria, encaminharam seus artigos. Cada um dos trabalhos apresentados tem a sua contribuição na área do conhecimento correspondente e as temáticas podem ser aprofundadas em estudos futuros. Deste modo, a Revista Tecnológica da FATEC-PR está, cada vez mais, se consolidando e se aperfeiçoando como mais uma referência para professores, pesquisadores e acadêmicos, disseminando a informação para a comunidade científica.

Vera Lucia Adib Asmir - Diretora Geral.

SUMÁRIO

Competências requeridas dos gerentes de projetos nacionais e internacionais - <i>Skills required of managers of national and international projects</i>	8
Técnicas para melhorar a interação com os alunos - <i>Techniques to improve the interaction with the students</i>	28
Análise acerca do gerenciamento de estoques: estudo de caso em uma loja de materiais de construção localizada em Curitiba – Paraná - Brasil - <i>Analysis on the management of inventories: a case study in a store building materials located in Curitiba – Paraná – Brazil</i>	39
As perspectivas do acadêmico para o curso superior - <i>Expectations for student graduate courses</i>	74

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS DOS GERENTES DE PROJETOS NACIONAIS E INTERNACIONAIS

SKILLS REQUIRED OF MANAGERS OF NATIONAL AND INTERNATIONAL PROJECTS

Anderson Pereira da Silva Rocha¹
Hélcio da Graça²

GRAÇA, Hélcio; ROCHA, Anderson Pereira da Silva. **Competências requeridas dos gerentes de projetos nacionais e internacionais.** Revista Tecnológica da FATEC-PR, v.1, n.2, p. 09-23, jan./dez., 2011.

RESUMO:

O objetivo deste artigo visa buscar e identificar as competências essenciais dos gerentes de projetos que atuam na área nacional e internacional. O conceito de competência aporta na qualificação profissional, envolvendo um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que certificam o desempenho intelectual e conduta do profissional frente à gestão de projetos. Para o sucesso há de se considerar a dependência da capacitação profissional do indivíduo, assim como, do conhecimento das regras de negócio da organização ao qual estiver designado para a gerência do projeto.

Palavras chave: Gerencia de projetos. Competências individuais e organizacionais. Práticas em gerência de projetos.

ABSTRACT:

This paper aims to search and identify the basic skills for national and international project managers. The concept of competence brings in professional qualification, involving a range of knowledge, skills and attitudes that certify intellectual performance and conduct of the professional management of projects. To success is to consider the dependence of the individual's professional training, as well as knowledge of the business rules of the organization to which you are assigned to the project management.

Keywords: *Project management. Individual and organizational skills. Practices in project management.*

¹ Anderson Pereira da Silva Rocha é graduado em Administração, com Ênfase em Gestão de Negócios e Bacharel em Direito. Possui MBA em Gerenciamento de Projetos pela UFPR (2005) e Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (2007). Atualmente é Professor dos cursos de Pós-Graduação na Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Atua como docente nos cursos de graduação em Administração de Empresas nas Instituições FAE e ESIC. Tem experiência profissional de 14 anos, com atuação em gerenciamento de projetos de tecnologia da informação e de negócios financeiros, consultoria de processos e auditoria.

² Hélcio da Graça é graduado em Sistemas de Informação pela Faculdade Pilares (2008). Pós-Graduação em Engenharia e Gestão de Projetos pela PUCPR em 2010. É professor na FATEC-PR – Faculdade de Tecnologia de Curitiba.

1 COMPETÊNCIA EM PROJETOS

Competência é uma palavra utilizada para designar a qualificação de um indivíduo para realizar uma determinada tarefa.

A definição genérica de competência, segundo o dicionário inglês *Webster*, na língua inglesa é: "[...] qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa [...]" (WEBSTER, 1981, p. 63).

O dicionário de língua portuguesa Aurélio realça aspectos semelhantes: "[...] capacidade para resolver qualquer assunto, aptidão, idoneidade [...]". E introduz outro: "[...] capacidade legal para julgar pleito [...]".

Neste enfoque, o conceito de competência nos leva a pensar como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes factíveis de sucesso na execução de determinadas atividades que comprovam alto desempenho de inteligência e personalidade das pessoas, com a agregação do valor social do indivíduo, enquanto que para o lado organizacional, as competências agregam valor econômico.

Estas fontes de valores são mostradas na Figura 1.



Figura 1 – Competências como fonte de valores individuais e organizacionais.
Fonte: FLEURY & FLEURY (2004).

Uma exigência do mercado, em momentos de crise, é a competência em gerenciamento de projetos.

Então, como se define competência?

Segundo especialistas, para se alcançar um resultado esperado exigem-se aptidões à aplicação do potencial de competências, esta trilogia é demonstrada na Figura 2, já descritas no início deste artigo como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes para que determinadas atividades sejam executadas. O resultado esperado é a aceitação do mercado de um produto ou serviço com

garantia de qualidade.

Como se vê, os potenciais de competências referem-se a:

a) Atitudes – ações. Diz respeito às características intelectuais, de personalidade, de temperamento ou caráter;

b) Conhecimento – qualificação, domínio de conhecimento especializado. Quanto maior mais potencial de realização;

c) Habilidades – desenvolver a partir do aprendizado. Favorece a aplicação da competência.



Figura 2 – Potenciais de competências no desenvolvimento de projetos.
Fonte: O Autor.

Uma ênfase maior se tem dado nos últimos anos no âmbito acadêmico e empresarial, em duas instâncias de compreensão (FLEURY & FLEURY, 2004):

a) A competência da pessoa (indivíduo) – funcional e a competência das organizações (*core competences* – competências estratégicas, únicas e distintivas de uma organização); e

b) Das regiões – países (sistemas educacionais e formação de competências)

2 METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A metodologia de gerenciamento de projetos vem ganhando espaço considerável na questão da administração geral.

O crescimento de interesse vem da necessidade das organizações em obter maior eficiência, eficácia e rapidez no atendimento das necessidades do mercado, conseqüentemente, obrigando o cumprimento dos prazos na implantação de seus projetos, os quais, não são atividades simples de se gerenciar.

O PMBOK³ (*Project Management Body of Knowledge*) distribui estas atividades de acordo com a área de conhecimento e o grupo de processos aplicados às áreas, devem ser seguidos pela equipe de projeto, que devem estar atentos ao ciclo e organização do mesmo, conforme mostra na Figura 3.

Os processos de gerenciamento de projetos são associados entre si por seu desempenho visando um objetivo integrado, que é iniciar, planejar, executar, monitorar e controlar, e encerrar um projeto. Esses processos interagem entre si de formas complexas, que não podem ser totalmente explicadas em um documento ou por meio de gráficos.

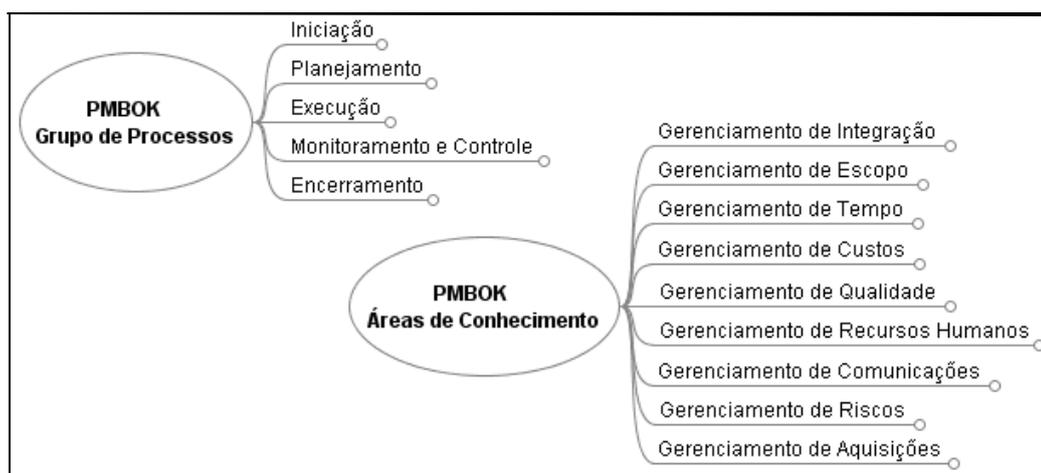


Figura 3 – Mapa dos grupos de processos e áreas de conhecimento.
 Fonte: Adaptado do PMBOK (2004, p. 70).

Segundo Kelber, o desenvolvimento de líderes e gestores tem sido o tema nas agendas de treinamento das universidades corporativas e das áreas de RH das organizações. Esta prioridade se reflete na preocupação com o futuro das carreiras dos profissionais e dos negócios plenamente saudáveis. Mas são tantas as diferentes características e competências exigidas, que os profissionais acabam

³ Segundo a Wikipédia, o “[...] *Project Management Body of Knowledge*, também conhecido como PMBOK é um conjunto de práticas em gestão de projetos (português europeu) ou gerência de projetos (português brasileiro) publicado pelo *Project Management Institute (PMI)* e constitui a base do conhecimento em gerência de projetos do PMI. Estas práticas são compiladas na forma de um guia, chamado de o Guia PMBOK [...]”.

tendo dificuldade em discernir o que é e o que faz um líder ou um gestor.

Mas como identificar um profissional mais adequado para o projeto?

Os gerentes de projetos são profissionais generalistas, cujo repertório compreende a assimilação das lições aprendidas (aprendizado cognitivo) e aptidões para que possa conhecer, agir e saber sobre tudo ou quase tudo. Sua especialidade é procurar resolver problemas, mas podem atuar numa variedade de grupos. Mesmo que possuam conhecimentos técnicos, isso não é pré-requisito para o gerenciamento de projetos, devem recorrer aos membros especialistas de sua equipe de projetos para as soluções técnicas.

3 JUSTIFICATIVA

Por muitos anos, a gerência de projetos tem sido enaltecida em suas teorias para o desempenho e o sucesso de projetos, que eram aplicados apenas com conhecimentos primários e qualificações através de cursos de aperfeiçoamento aplicados aos participantes da equipe e/ou funcionários. No entanto, somente recentemente estes conceitos foram colocados em prática.

De acordo com o PMBOK (2004, p. 8), gerenciamento de projetos é uma atividade complexa, que envolve a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos, porém necessária para que as organizações planejem e organizem o processamento de seu produto/serviço, disponibilizando-os ao mercado consumidor. Em troca, o retorno do investimento com a geração de lucros e conceito de qualidade.

Com tantos conceitos e regras estudados nas últimas décadas, assim como suas aplicações, outra questão vem a tona: Basta apenas a aplicação destes conceitos e seguir a risca as metodologias de boas práticas?

O ponto chave desta indagação está na figura do gerente de projetos e nas respostas para os seguintes quesitos:

Que competências deverão ele demonstrar?

Que autoridade dentro da empresa deverá ele possuir?

A importância deste artigo é identificar as qualidades ideais do Gerente de Projeto, que estejam mais próximos das questões de sucesso em gerência de projetos e se atendem o mercado adequadamente.

4 CAPACITAÇÕES DE GERENTES DE PROJETOS

Muitas vezes os gerentes de projetos são denominados especialistas técnicos pelas organizações. Acredita-se, erroneamente, que as habilidades e a experiência graças às quais esses profissionais se destacam em suas áreas técnicas vão se traduzir em aptidão para o gerenciamento de projetos, entretanto, não é necessariamente o que acontece.

A evolução da gestão de projetos mudou as exigências quanto às habilidades esperadas de um gerente de projetos eficiente – Harold Kerzner.

As capacidades potenciais podem ser desenvolvidas em processos de formação, treinamentos específicos ou mesmo no desempenho das atividades de trabalho. A interatividade das capacidades potenciais em gerenciamento de projetos é ilustrada na Figura 4, mas não se limitando somente a figura do gerente de projetos, mas também a sua equipe. Isto porque, independente da gerência, cada membro da equipe pode ser o líder de uma tarefa no projeto.



Figura 4 – Capacidades gerenciais em projetos.
Fonte: Autor.

As habilidades gerenciais devem somar conhecimento gerencial, conhecimento técnico dos produtos a serem produzidos e conhecimento da organização onde o projeto será executado.

Não há necessidade do gerente de projetos ser um especialista na área técnica do projeto, porém em projetos menores, esta experiência pode ser um diferencial.

Em um grande projeto, por meio de sua capacitação gerencial e de uma boa e competente equipe, o gerente tem plenas condições de obter sucesso. Assim sendo, os gerentes são chamados a gerenciar e coordenar o trabalho de especialistas cujas atividades e níveis de conhecimento não se encaixam na sua

própria especialização (equipes multidisciplinares). Tanto em casos como esses como em outras situações, o gerente precisa entender que os projetos não são realizados por pessoas que trabalham isoladamente, e sim por membros competentes e motivados. Porém ao delegar competências na equipe, o gerente está delegando autoridade e não responsabilidade. Assim é necessário que o acompanhamento das ações seja feito pelo gerente do projeto (GERVAZONI, 2009).

As questões relevantes então, por tratarem de comportamentos interpessoais, vislumbram quatro áreas específicas do PMBOK, conforme ilustra a Figura 5 (Gerenciamento de Integração, Gerenciamento de Recursos Humanos, Gerenciamento de Comunicação e Gerenciamento de Riscos). Não que as outras áreas sejam menos importantes não, pois todas têm aplicações específicas, no entanto, o objetivo o deste artigo incide sobre ações comportamentais de quem toma decisões que irão refletir no resultado final do projeto.

Tais decisões comportamentais são baseadas em negociações com a diretoria, assim como, com os membros da equipe, onde, são atores responsáveis pelas ações – execução de atividade.

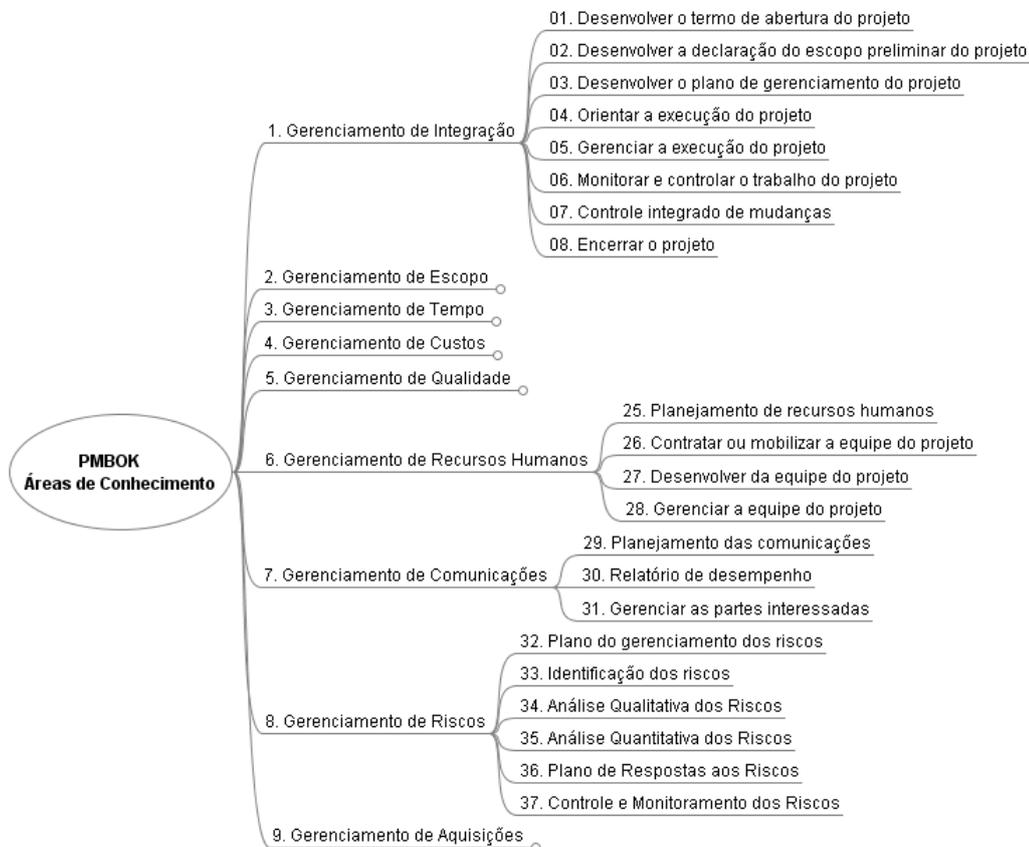


Figura 5 – Identificação as áreas de relacionamento interpessoal.

Fonte – O Autor.

Segundo Heldman (2006) a gerência de projetos abrange uma série de ferramentas e técnicas, utilizadas por pessoas para descrever, organizar e monitorar o andamento das atividades do projeto.

O gerenciamento de projetos tem se consolidado a partir da aplicação de ferramentas modernas e o compartilhamento uma estrutura básica, o gerente de projetos e uma equipe técnica, profissionais com habilidades especiais em conduzir projetos. Tais profissionais garantem a integração e comunicação das atividades da equipe de projetos, assim como, com as partes envolvidas no projeto nos diferentes departamentos da empresa em que o projeto estiver inserido. A gerência de projetos pode ser aplicada em empreendimentos de qualquer complexidade, alcançando diversos benefícios, como por exemplo:

- a) Controle efetivo dos recursos, prazos, custos;
- b) Identificação dos desvios e agilidade e rapidez na tomada de ações corretivas;
- c) Eficácia na integração e comunicações;
- d) Monitoração e controle dos riscos e da qualidade do projeto;
- e) Retorno do investimento, com o cumprimento dos prazos de entrega conforme definido no escopo do projeto.

Portanto, os gerentes de projetos são responsáveis pela administração dos processos envolvidos e pela aplicação das ferramentas e técnicas necessárias ao cumprimento das atividades do projeto.

Consistindo na aplicação de seu potencial de competências e utilizando-se de ferramentas e técnicas às atividades do projeto, com vistas ao cumprimento dos requisitos em pauta, sendo, portanto, de responsabilidade do gerente de projeto assegurar que tais técnicas sejam utilizadas e seguidas, pois é ele quem vai assumir responsabilidade pelo êxito do projeto.

5 DISCUSSÕES E CONCLUSÕES

Com referência ao tema deste artigo: “*Competências Requeridas dos Gerentes de Projetos Nacionais e Internacionais*”, é adequado afirmar que os principais fatores que podem levar um projeto ao sucesso estão ilustrados na Figura 6, identificados como Fatores Críticos de Sucesso – FCS na gestão de projetos.

Os FCS exibem uma lista de itens que devem ser observados durante o planejamento e execução de um projeto para que o sucesso possa ser alcançado.

Não existe uma unanimidade desta lista pela literatura, mas é uma coletânea observada a partir dos estudos bibliográficos relatados neste artigo, isto porque cada projeto, cada equipe de trabalho e cada organização tem sua particularidade e necessidades mercadológicas, mas alguns itens aparecem com muita frequência:

- a) Competência na gestão do projeto;
- b) Formação de equipe com conhecimento técnico;
- c) Planejamento e controle adequados;
- d) Identificação e neutralização dos itens de risco;
- e) Atenção às ferramentas gerenciais mais estratégicas.

Em assim sendo, destacasse a tríade composta pelas competências em projetos exibida na Figura 2, é sem dúvida um dos fatores de sucesso no desenvolvimento de projetos. Esta estrutura de capacidades potenciais em competências no desenvolvimento de projetos são requisitos essenciais, não só para o gerente de projetos, mas também para todas as partes engajadas no projeto e os stakeholders (grupos de influência com legítimos interesses nos resultados do projeto).

Como posições de gerenciamento de projetos se tornam cada vez mais salientes a tarefa de designar pessoas para o papel de gerente de projetos e que realmente tenham as capacidades ilustradas na Figura 4, tem se tornado cada vez mais crítica.

Assim como os pequenos empresários, os gerentes de projetos devem conhecer um pouco de cada aspecto do gerenciamento, pois as competências necessárias envolvem todas as áreas da administração, contabilidade, planejamento estratégico, administração de recursos humanos e por aí a fora.

Uma tentativa de resolver esse problema tem sido a procura por pessoas com certificações como o PMP – *Project Management Professional* (PMP®), emitida pelo PMI (*Project Management Institute*) e já reconhecida internacionalmente. O problema é que se criam ótimos líderes com conhecimento técnico, porém com deficiências de outras qualidades necessárias para que sejam considerados competentes como gerentes de projetos.



Figura 6 – Fatores críticos de sucesso em termos de competência.
Fonte: Autor.

O PMI, com o livro *Project Management Competency Development (PMCD) Framework*, desde 1997, desenhado e desenvolvido a partir de três dimensões de competências: Conhecimento, Performance e Competências Pessoais, preocupou-se com a qualidade e o estudo das competências do gerente de projetos em gerenciar uma equipe e trazer resultados para a organização.

A partir da qualificação profissional adotada pelas organizações, a gestão profissional de gerenciamento de projetos é a forma mais favorável a ser adotada para sucesso de projetos, dentro das delimitações de custo, tempo, qualidade e desempenho de cada uma, e o que é o principal: a satisfação do cliente.

A importância se dá, pelo suporte que os escritórios de gerenciamento de projetos (PMO - *Project Management Office*) prestam a gestão dos projetos com o estabelecimento de padrões/metodologias e disponibilizando ferramentas e técnicas, proporcionando maturidade da organização na condução de projetos.

Para que tudo ocorra dentro das expectativas, é necessário seguir metodologias de planejamento, execução e controle adequados às boas práticas de gerenciamento de projetos, como descrevem a estrutura adotada pelo PMBOK, que são as seguintes:

- a) Estrutura do gerenciamento de projetos;
- b) Norma de gerenciamento de projetos de um projeto;
- c) Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos;
- d) Áreas de Especialização; e
- e) Contexto de Gerenciamento de Projetos.

No entanto, não basta apenas seguir as boas práticas, outra questão surge neste ambiente e trata justamente do condutor dos trabalhos a serem elaborados, pois o sucesso de toda a operação irá depender justamente de como os trabalhos serão dirigidos.

O profissional designado para a gerência de projetos necessita estar inteirado dos conceitos básicos, técnicas e ferramentas de gerenciamento bem como sua prática, além da revisão constante destes conceitos. Procurar conhecer e assimilar as inovações e as novas tecnologias aplicáveis à gerência de seus projetos empregando-as em seus processos gerenciais com o intuito de alcançar a satisfação do cliente e o sucesso do projeto, conseqüentemente, enriquecer seu conhecimento para novas oportunidades profissionais.

Vargas (2008) *apud* Kerzner (1998a) define, para a atualidade, que o sucesso de um projeto está intimamente relacionado com os resultados alcançados no prazo, custo e qualidade desejada. E aponta alguns quesitos a se considerar como bem-sucedido:

- a) Conclusão no prazo previsto;
- b) Conclusão com o orçamento previsto;
- c) Utilização de recursos com eficiência e sem desperdícios;
- d) Atingir a qualidade e o desempenho esperados;
- e) Conclusão com o mínimo de alterações no escopo;
- f) Aceitação a contento do cliente, sem restrições;

g) Elaborado ininterruptamente ou sem prejuízo das atividades organizacionais normais; e

h) Sem agredir a cultura da organização.

Habilidades e competências são classificadas por Heldmann (2006), conforme ilustrado na Figura 7 e descritas na sequência.

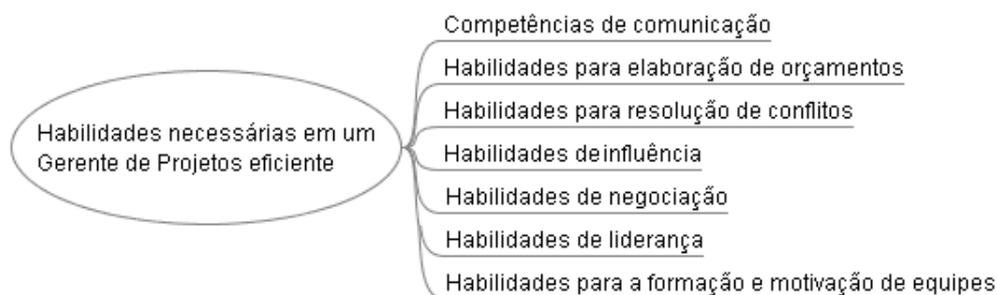


Figura 7 – Competências e Habilidades.
Fonte: Kim Heldman (2006).

Seu domínio, ou não, provavelmente terá influência nos resultados do projeto. As competências se constituem em fundamentos das boas práticas em gerenciamento de projetos.

5.1 COMPETÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

Comunicação é o meio pelo qual envolve troca de informação. E para esta correlação, existe a necessidade do envolvimento de, pelo menos, dois atores:

a) Emissor – responsável por tornar a informação clara, coerente e completa, permitindo que o receptor a receba corretamente;

b) Receptor – responsável por garantir que a informação foi recebida de forma integral e entendida corretamente;

A comunicação tem diversas dimensões:

a) Oral e escrita, falada e ouvida;

b) Interna (dentro do projeto) e externa (ao cliente, à mídia, ao público, etc.);

c) Formal (relatórios, resumos, etc.) e informal (memorandos, conversas diretas, etc.);

d) Vertical (para cima e para baixo na organização) e horizontal (entre pares e organizações parceiras).

Comunicar implica compreender o outro e a si mesmo; significa entrar em

sintonia com os objetivos organizacionais, partilhar regras comuns de gestão.

Para Heldman, está é uma das competências mais importantes, senão a principal, para o gerente de projetos. Um projeto bem sucedido tem seu alicerce nas atividades de comunicação oral e escrita (documentos, atualizações em reuniões, relatórios de status, etc.), devendo ser explícitas, claras e completas para que haja um perfeito entendimento das mensagens transmitidas. Este é o ponto importante, pois é onde o receptor assume a responsabilidade do entendimento da atividade.

A habilidade de comunicação, descrita na administração geral, está relacionada com a Gerência de Comunicações do Projeto, mas não é exatamente o mesmo. A comunicação é um tema abrangente e requer um corpo de conhecimento substancial não exclusivo ao contexto de projeto, por exemplo, (PMBOK 2000, p. 24):

a) Modelos emissor-receptor – ciclos de *feedback*, barreiras à comunicação, etc.

b) Escolha de meio - quando comunicar por escrito, quando comunicar de forma oral, quando escrever um memorando informal, quando escrever um relatório formal, etc.

c) Estilos de redação - voz passiva ou voz ativa, estrutura da frase, escolha das palavras, etc.

d) Técnicas de apresentação – linguagem da corporação, desenho dos visuais de suporte, etc.

e) Técnicas de reuniões - preparação de agenda, tratamento de conflitos, etc.

Segundo Daychoum (2005), os principais benefícios da comunicação são: o aumento do controle gerencial, agilização das decisões, antecipações das situações desfavoráveis e a possibilidade de produzir ação ou mudança. Ele também cita as principais falhas identificadas como sendo: dados insuficientes, pouca sistematização, pouca importância dada à distribuição da informação, interesse voluntário em ocultar informações e a diversidade de padrão nos trabalhos individuais.

A Gerência de Comunicações do Projeto é a aplicação destes conceitos abrangentes às necessidades específicas do projeto, por exemplo, decidir como, quando, de que forma e a quem reportar o desempenho do projeto (PMBOK, 2000, p. 25).

Um novo estilo de comunicação ganha espaço no mercado e torna-se fator chave de sucesso, principalmente para profissionais de projetos, é o relacionamento por rede de contatos, ou simplesmente *Networking*.

Esta modalidade de rede de contato induz uma busca de uma pessoa que se conhece e que vai fazer toda a diferença ou trazer a solução que se está procurando.

A modalidade de *Networking*, não é uma questão de urgência, mas sim pela paciência de se conhecer alguém que tem a chave que abre a porta para a solução dos requisitos para o alcance de objetivos e oportunidades para o sucesso do projeto.

5.2 HABILIDADES PARA ELABORAÇÃO DE ORÇAMENTOS

Por ser uma atividade que se estabelece e administra orçamentos, requer noções básicas de contabilidade e finanças para se efetuar as estimativas de custos para fazer o orçamento do projeto.

Ler e entender cotações, preparar ou supervisionar ordens de compra e reconciliar faturas, envolvem conhecimentos sobre orçamentação e que serão usados pelo gerente na maioria dos projetos.

5.3 HABILIDADES PARA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS – AUTORIDADE

Envolve uma combinação entre definição do problema e tomada de decisão.

A definição do problema requer diferenciação entre sintomas e causas, podendo ser internos ou externos e ser de natureza técnica, gerencial ou interpessoal (PMBOK, 2000, p.25).

Possi (2006) relata que é inegável a existência de conflitos em equipes transfuncionais, mesmo porque contam com especialistas em diferentes áreas. Identificam-se três fontes principais de conflitos em equipes:

- a) Individuais;
- b) Organizacionais; e
- c) Equipe.

Menciona também, cinco maneiras de administrar conflitos, sendo elas (POSSI, 2006, p.17):

- a) Competir;
- b) Evitar;
- c) Acomodar;
- d) Colaborar; e
- e) Comprometimento.

A tomada de decisão consiste em analisar o problema a fim de se identificar possíveis soluções e, então, optar dentre as mesmas. As decisões podem ser tomadas por conta própria ou obtê-las de outra parte (do cliente, da equipe, do gerente funcional). Uma vez definidas, as decisões devem ser implementadas. (PMBOK, 2000, p.25).

Heldman define como um processo duplo, onde primeiramente se identifica o problema, separando as causas dos sintomas com as seguintes perguntas:

- a) Esse problema é interno ou externo?
- b) É um problema técnico? Ou,
- c) Há problemas pessoais entre integrantes da equipe?
- d) É problema administrativo?
- e) Quais são os possíveis impactos ou consequência?

Depois de respondidas a perguntas do gênero, segue a segunda etapa que é a tomada de decisão. Haverá a necessidade de se dispor de tempo para análise das questões anteriores a fim de se determinar o melhor curso a ser tomado e implementar a decisão.

5.4 HABILIDADES DE INFLUÊNCIA

Envolve a habilidade de “conseguir que as coisas sejam feitas”, ou seja, convencer nossos interlocutores e levar a cabo às decisões tomadas. Isto exige o entendimento das estruturas formais e informais de todas as organizações envolvidas - a organização executora, o cliente, parceiros, empreiteiros e muitos outros. Influenciar a organização também exige entendimento dos mecanismos de política e poder. O sucesso desta habilidade depende do conhecimento que se tem das estruturas formais e informais envolvidas no projeto (PMBOK, 2000, p. 25).

É uma fase de diplomacia, onde será necessário negociar em quase todas as áreas, desde a definição do escopo até orçamentos, contratos, alocação de recursos.

Política e poder são usados aqui no sentido positivo. Onde o primeiro é envolver um grupo de pessoas com interesses diferentes, a fim de se conseguir ações coletivas, utilizar-se de conflitos de forma criativa e o segundo resume-se na influência sobre o comportamento, em alterar o curso dos acontecimentos, vencer resistências, e conseguir que as pessoas desenvolvam atividades de outra forma que não fariam (PMBOK, 2000, p. 26).

5.5 HABILIDADES DE NEGOCIAÇÃO

Negociações ocorrem em torno de diversas questões, em diversos momentos e em vários níveis do projeto. A Negociação é uma metodologia cujo objetivo é de discutir com outros com o intuito de se chegar a um acordo.

Os acordos são objetivos alcançados como produtos de negociações provenientes de negociações diretas ou com auxílio de uma terceira parte; mediação e arbitragem são dois tipos possíveis da negociação assistida.

Durante o andamento de um projeto típico, a equipe do projeto tende a negociar por algumas ou todas as questões seguintes (PMBOK 2000, p. 25):

- a) Objetivos de escopo, custo e cronograma;
- b) Mudanças de escopo, custo e cronograma;
- c) Termos e condições contratuais;
- d) Designações;
- e) Recursos.

5.7 HABILIDADES DE LIDERANÇA

Embora líderes e gerentes não sejam os mesmos, os gerentes de projetos devem ter ambas as características.

Saber quando se valer da preferência de uma ou de outra é uma habilidade delicada e preciosa.

Para Possi (2006, p. 4), na esfera corporativa e organizacional, a liderança exerce papel fundamental na comunicação e no intercâmbio de informações entre clientes, fornecedores e membros da equipe de projetos. Entre estas responsabilidades estão à busca de soluções, os comprometimentos da equipe no planejamento do projeto, a tomada de decisões e resolução de problemas,

estabelecimento de padrões de desempenho e produtividade, reestruturação hierárquica organizacional, dentre outros, que proporcionam a realização de trabalhos colaborativos.

Quanto a Liderança, Kotler distingue liderança e gerência, embora enfatize a necessidade de ambas: uma sem a outra tende a produzir resultados ruins. Ele afirma que a gerência se preocupa, antes de qualquer coisa, em “[...] produzir resultados que atendam, de forma consistente, as principais expectativas das partes envolvidas [...]” enquanto liderança envolve:

- a) Estabelecer direção - desenvolver ao mesmo tempo uma visão de futuro e as estratégias de mudanças para atingir esta visão;
- b) Alinhar pessoas - comunicar esta visão, através de palavras e ações, às pessoas cuja cooperação possa ser necessária para atingir a visão;
- c) Motivação e inspiração - ajudar as pessoas a adquirirem energia para superar resistências a mudanças que podem ser de caráter político, burocrático e relacionadas a recursos.

Em um projeto, especialmente em um grande projeto, espera-se do gerente do projeto que ele seja também o líder. A liderança, contudo, não é limitada ao gerente do projeto: ela pode ser manifestada por diferentes indivíduos, em diferentes situações do projeto. A liderança necessita ser demonstrada em todos os níveis do projeto (liderança do projeto, liderança técnica, liderança de equipe) (PMBOK, 2000, p. 25).

5.8 HABILIDADES PARA A FORMAÇÃO E MOTIVAÇÃO DE EQUIPES

Segundo Orth (*et al*, 2009, p. 145), é de suma importância que o gerente de projetos conheça sua equipe para que possa encontrar a melhor forma de motivação para cada membro da equipe. Há de se considerar aqui, a diferença entre motivação e condicionamento:

Motivação: - aquelas que vêm do interior das pessoas, tais como, perspectivas de crescimento, valorização, desafios, satisfação em trabalhar na empresa.

Condicionamento: - aumentos salariais, castigos, premiações.

Os gerentes de projetos são profundamente dependentes das habilidades de formação e motivação de equipes. Sendo sua figura de fundamental importância na

base de formação e definição do espírito da equipe para que lhe auxilie a atravessar as diversas etapas de formação de modo a tornar-se plenamente funcional.

Aqui se vale também da negociação com a gerência funcional para participação do gerente de projetos na avaliação de desempenho dos integrantes da equipe a fim de que se possa promover a motivação da equipe.

Em geral, as equipes são formadas por profissionais de diferentes áreas da organização, que apesar de serem colegas e colaboradores da empresa podem nunca terem trabalhado juntas. Esta é uma habilidade profundamente dependente do gerente de projetos.

O sucesso ou fracasso de qualquer projeto e de responsabilidade das pessoas, para tanto, há de se valorizar talentos.

Outros fatores podem ser decisivos para influenciar e caracterizar o sucesso em projetos, dentre eles podemos citar as ideias subjacentes dos resultados alcançados pelo acúmulo do saber. Quem tem mais conhecimento, é potencialmente mais competente.

A Figura 8 ilustra ideias claras ou implícitas da interatividade deste aprendizado, pois estas ações aportam em resultados (REZENDE, 2000, p. 32):

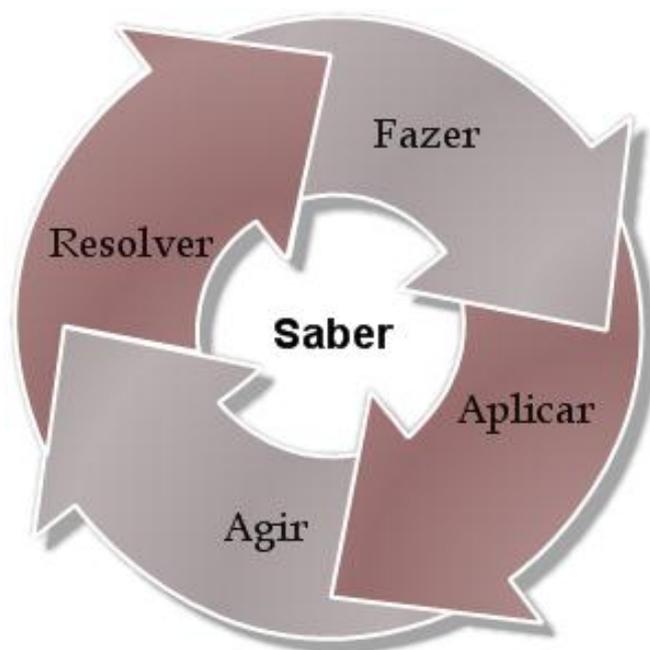


Figura 8 – Ideias subjacentes de resultados.
Fonte: Adaptado de Rezende (2000).

Competência profissional em projetos é uma arte, pois tem a ver com capacidade cognitiva de transformar atitudes, conhecimentos e habilidades em resultados práticos. Devemos desenvolver as competências funcionais e aliá-las as organizacionais para alcançar o sucesso em projetos.

Bem ou mau, colhe-se o que se planta, e a configuração para o sucesso dos projetos se define com sua realização de conformidade com o seu planejamento, ou seja, é fundamental seguir o que foi delimitado.

REFERÊNCIAS

DAYCHOUM, Merhi. **Gerência de projetos: programa delegacia legal**. Rio de Janeiro: BRASPORT, 2005.

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

GERVAZONI, T. P. **Gerenciamento de projetos e PMI PMBOK**. Disponível em: <<http://www.totalview.com.br/modules.php?name=News&file=article&sid=35>>. Acesso em: 03 dez. 2009.

GUIA PMBOK. **Project Management Body of Knowledge**. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/52191993/PMBOK-Project-Management-Body-of-Knowledge-PORTUGUES>>. Acesso em 03 dez. 2009.

GUIA PMBOK. **Project Management Body of Knowledge**. *Project Management Institute, Inc.*: Pennsylvania (EUA), 2004.

HELDMAN, Kim. **Gerência de projetos**. São Paulo: Elsevier, 2006.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos as melhores práticas**. São Paulo: Bookman, 2006.

POSSI, Marcus. **Gerenciamento de projetos guia do profissional: aspectos humanos e interpessoais**. Rio de Janeiro: BRASPORT, 2006.

REZENDE, E. **O livro das competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

VARGAS, Ricardo Viana. **Manual prático do plano de projetos**. Rio de Janeiro: BRASPORT, 2007.

VARGAS, Ricardo Viana. **Análise de valor agregado em projetos**. Rio de Janeiro: BRASPORT, 2008.

WEBSTER. ***Webster's third new international dictionary of the english language, unabridged***. Springfield: G. & C. Merriam, 1981.

TÉCNICAS PARA MELHORAR A INTERAÇÃO COM OS ALUNOS⁴

TECHNIQUES TO IMPROVE THE INTERACTION WITH THE STUDENTS

Orlando Frizanco⁵

FRIZANCO, Orlando. **Técnicas para melhorar a interação com os alunos**. Revista Tecnológica da FATEC-PR, v.1, n.2, p. 24-31, jan./dez., 2011.

RESUMO:

A velocidade das transformações que estão ocorrendo nas Instituições de Ensino Superior (IES) exige o máximo de dinamismo em todos os níveis. Aí é importante considerar a melhoria constante da interação entre os professores e os alunos. Alguns aspectos que envolvem o momento atual das IES e o papel do professor e, também, um trabalho elaborado pela equipe da “Força Tarefa para a Efetividade do Ensino” do College of Business at Rochester Institute of Technology (RIT), que propõe uma lista estruturada de técnicas importantes para os professores melhorarem o processo de ensino e a interação com os estudantes em sala de aula, são os assuntos abordados neste documento.

Palavras-chave: Qualidade Total na educação. Interação Professor e Aluno. Educação.

ABSTRACT:

The speed of the transformations that happening in the Universities demand the maximum of dynamism in all levels. For this is important the continuous improvement of the interactions between teachers and the students. An elaborated work, of the “Task Force Team for the Effectiveness of the Teaching” of the College of Business at Rochester Institute of Technology (RIT), it proposes a structured list of important techniques for the teachers to improve the teaching process and the interaction with students. This is the subject approached in this documents.

Keywords: Total quality in education. Teacher-student interaction. Education.

1 INTRODUÇÃO

No momento atual pelo qual passam as IES - Instituições de Ensino Superior (faculdades, centros universitários e universidades), a velocidade das mudanças

⁴ *Paper* publicado na Revista Científica do Centro Universitário Campos de Andrade, Curitiba – ano II – nº 02 – Junho 2001. Revisado para esta republicação.

⁵ Orlando Frizanco é Licenciado em Matemática, Bacharel em Direito e Doutor em Engenharia de Produção. Atua como professor de ensino superior a mais de 20 anos. Tendo atuado, ao longo da carreira de professor, na UDF, AETI, UTP, UNIANDRADE, FATI, FAJAR, SPEI, OPET, FATEC-PR. Atualmente é assessor, professor e pesquisador na FATEC-PR. Possui vários artigos publicados em periódicos especializados e trabalhos em anais de eventos. Possui 16 livros publicados. Como

decorrentes das exigências da legislação educacional, bem como a busca dos alunos para os novos cursos superiores ofertados pelas Instituições de Ensino Superior (IES) tem exigido o máximo de dinamismo em todos os níveis.

Neste ambiente organizacional, reter os alunos por meio de cursos de boa qualidade é um desafio constante. Assim sendo, é de fundamental importância e essencial, tanto para os administradores, diretores de faculdades, coordenadores de curso quanto para os professores da Instituição, a melhoria constante da interação entre os professores e os alunos.

Por outro lado, especialistas em qualidade enfatizam a necessidade de manter o processo sob controle para melhorar continuamente e isto se aplica em todas as áreas e aí se incluem as (IES).

Considerar o aluno como cliente do processo de ensino é um fato que exige do professor uma postura que passa pela observância de técnicas que venham a melhorar o processo e a interação com o aluno.

1 O PAPEL DO PROFESSOR

Conforme Gomes (1994, p.163), o professor é o grande operador do processo de ensino, porém não tem poder para atuar em todas as variáveis do sistema educacional para resolver os problemas que se apresentam. O que parece lógico, pois aí entra também o papel dos diretores de faculdade e coordenadores de Curso.

Por outro lado, o professor tem uma grande vantagem, em relação aos demais profissionais da instituição. Ele atua diretamente com o principal cliente da instituição de ensino: o aluno. Desta forma, pode aproveitar ao máximo as oportunidades que se apresentam para a melhoria da qualidade do ensino.

Ao refletirmos sobre a máxima “*QUALIDADE começa e termina com o CLIENTE*”, citada por Ramos (1994, pp.84-85), se concluí que realmente o aluno é o cliente preferencial e que a melhor escola é a que melhor educa seus alunos. Aí o papel do professor é fundamental para os objetivos da instituição.

Um dos princípios para a aplicação das técnicas de Qualidade Total (QT) na escola, segundo Fields (1993, p.72), é o denominado “foco no cliente”. Esta filosofia

demanda um canal aberto, cíclico, de comunicação entre a instituição de ensino e o aluno e vice-versa. Novamente se conclui que o papel do professor, mais uma vez, pode resultar na melhoria contínua do processo onde atua.

2 TÉCNICAS PARA MELHORAR O ENSINO E INTERAÇÃO COM OS ALUNOS

O *College of Business at Rochester Institute of Technology (RIT)*, vem utilizando e aplicando princípios de qualidade total desde 1990 e, neste importante aspecto, assumiu a liderança e tem influenciado a transformação de outras organizações acadêmicas americanas (ROBERTS,1995, p.95, pp.107-114). Um trabalho elaborado, sob a forma de “*paper*”, pela equipe da “Força Tarefa para a Efetividade do Ensino” do referido colégio, propõe uma lista estruturada de técnicas importantes para os professores melhorarem o processo de ensino e melhorarem a interação com os estudantes.

Na verdade, esta lista de técnicas apresenta, de forma clara e simples e muitas vezes até óbvia, o que o professor, na sua condição privilegiada de estar junto ao aluno, pode fazer para melhorar efetivamente o ensino na sua área de atuação.

Embora não exaustiva, as técnicas apresentadas (ROBERTS,1995, p.95, pp.107-114, Adaptado) podem fazer a diferença.

2.1 PREPARAÇÃO DAS AULAS E ORGANIZAÇÃO

Neste aspecto o professor deve estar atento para atender naquilo que agrega valor ao trabalho do professor e ao aprendizado do aluno, ou seja:

Pense sobre a disciplina antes de começar;

Conheça a ementa e o programa da disciplina a ministrar;

Procure aperfeiçoar sempre, conversando e trocando ideias com o coordenador do curso;

Prepare as aulas utilizando um vocabulário apropriado;

Esteja preparado para os bons e maus estudantes;

Utilize técnicas adequadas para escrever os objetivos de cada aula ou sessão.

Por exemplo: O que cada aluno deve saber após o término de cada aula?

Alguns verbos apresentados na tabela a seguir podem ajudar o professor a recordar para responder esta questão.

Reconhecer	Os alunos devem lembrar ou reconhecer apropriadamente a terminologia, fatos, ideias, tendências, sequências e princípios.
Compreender	Os alunos devem saber escrever sobre, relatar, fazer tabelas, diagramas, direcionar.
Aplicar	Os alunos devem estar aptos a aplicar ideias, regras, procedimentos, fórmulas princípios e teorias em situações relacionadas ao trabalho.
Analisar	Os alunos devem estar aptos a “quebrar” o material ou informação em partes, detectando os relacionamentos e como as partes estão organizadas.
Sintetizar	Os alunos devem estar aptos a agrupar elementos em partes para formar um todo, combinando-os para formar um modelo ou estrutura derivada e não óbvia.
Avaliar	Os estudantes devem estar aptos a fazer um julgamento sobre o valor das ideias, trabalhos, soluções, métodos, ou material usando critérios ou padrões para estimar a extensão, a precisão e a efetividade do que está sendo analisado.

Tabela 1. Alguns verbos que auxiliam a preparar os objetivos de cada aula.

FONTE: Adaptado de Roberts (1995).

2.2 PRIMEIRO DIA DE AULA

Não se esquecer de dar as boas vindas aos estudantes, apresentar-se, e dizer como você prefere ser chamado (Sr., Prof., Primeiro Nome, Sobrenome, etc.)

Faça cada um dos estudantes apresentar-se.

Explique a linguagem de comunicação que você deseja.

Faça uma discussão informal sobre o curso. Motive os estudantes relatarem experiências com os tópicos do curso.

Informe como eles serão avaliados, os pesos de cada item, calendário de avaliação e tipos de avaliação que serão aplicados.

Institua um sistema que permita você conhecer os estudantes pelo nome.

Informe os estudantes dos dias e horários que você está disponível para tirar dúvidas.

Disponibilize seu e-mail e telefone para contato em caso de necessidade.

2.3 PONTOS IMPORTANTES A DESTACAR

Informe aos alunos o que você espera deles.

Enfatize a importância do uso de padrões nacionais e acadêmicos e técnicas pessoais de organização.

Lembre-se que focar no estudante como cliente, não significa baixar o padrão ou expectativas.

Produza sempre as “saídas” de cada aula, seja no quadro de giz, transparências ou exercícios práticos.

Faça sempre um resumo dos pontos principais da aula, utilizando 1 a 3 minutos ao início ou ao final de cada aula.

Utilize leituras suplementares e providencie cópias, quando possível.

Verifique, se os métodos utilizados para estudantes diurnos se aplicam aos estudantes noturnos e faça as adaptações necessárias.

Escolha técnicas para melhorar o nível dos estudantes e o atingimento dos objetivos, levando em conta os recursos e as facilidades disponíveis. Utilize a criatividade.

Deixe sempre claros e legíveis os objetivos de aulas práticas.

Escreva sempre de forma clara e legível no quadro branco ou de giz, nas transparências, nas provas, nos exercícios e nos *papers* disponibilizados.

2.4 UTILIZE EXEMPLOS DO MUNDO REAL

Encoraje os alunos a pesquisar. Recomende livros e artigos da biblioteca.

Forneça aos estudantes situações reais para analisar.

Faça os estudantes compartilharem e examinarem o aprendizado derivado de suas experiências no mundo real.

2.5 MOSTRE INTERESSE E RESPEITO AOS ESTUDANTES

Respeite os alunos como adultos.

Chame os alunos pelo nome e encoraje-os a fazer o mesmo.

Os alunos podem mostrar mais interesse se você mostrar interesse no aprendizado deles.

Faça perguntas e encoraje a participação da classe.

Mostre que você se interessa pelos alunos.

Utilize o humor apropriado.

Responda respeitosamente as perguntas dos alunos.

Façam eles saberem que você sabe quando eles estão ausentes.

2.6 SEJA FLEXÍVEL

Seja compreensível, quando existe uma razão que justifique a falta do aluno ou a não entrega de uma tarefa. Siga a orientação da coordenação.

Caso você não possa responder de imediato, traga a resposta na outra aula. Procure ajuda se necessário.

Se uma emergência obriga você a faltar. Providencie uma nota explanatória para ser afixada na sala de aula.

Leve em conta que os estudantes também cursam outras disciplinas.

2.7 SOBRE O APRENDIZADO DOS ALUNOS

Fale com os alunos sobre como eles podem obter boas notas.

Ouçã suas razões e comentários.

Não forneça material que os alunos não entendem.

Procure entender os alunos que tem alguma dificuldade de aprendizado.

Não discuta excessivamente assuntos não relacionados com os objetivos do aprendizado.

Encoraje os alunos a falarem quando eles não entendem.

Forneça material extra para alunos que tenham falta de conhecimentos básicos.

Não marque provas ou avaliações para o último dia de aula.

2.8 ESTEJA ATENTO PARA ESTUDANTES “DIFERENTES”

Esteja atento com estudantes únicos em inteligência, motivação, rapidez, gênero, raça, etnia, orientação sexual, país de origem, deficiências e classe social.

Não faça comentários ou comparação de culturas a não ser com base em evidências.

Desencoraje comentários estereótipos que levem os alunos a informações incorretas sobre outros grupos.

Desencoraje comentários, ironias ou atitudes que possam causar embaraço aos alunos.

2.9 USE MÉTODOS DE INSTRUÇÃO VARIADOS

Utilize um “*mix*” dos seguintes métodos, conforme se apliquem: Casos de Estudo, Demonstrações, Jogos, Leituras Dirigidas, Filmes, Slides, Discussões em Classe, Pequenos Grupos de Discussão, Exercícios, Simulações, Trabalhos Individuais, Revisões, Pesquisas, Prática, Apresentações, etc.

2.10 CONSIDERE PROJETOS VARIADOS

Utilize uma variedade de projetos que melhorem o aprendizado, tais como *papers*, análise de casos, análise crítica, apresentações individuais ou em grupo de projetos de pesquisa que requeiram aplicação de questionários ou entrevistas, ou outros métodos, visita a outras instalações, solução de problemas, atividades de campo.

2.11 UTILIZE OS EQUIPAMENTOS DISPONÍVEIS

Faça uso dos meios instrucionais que estejam disponíveis, tais como: quadro de giz, quadro branco, retroprojetor, vídeo, projetor de slides, laboratórios e outros equipamentos.

2.12 APLIQUE TRABALHOS EM GRUPO E COOPERATIVO

Encoraje os alunos a fazerem trabalhos juntos.

Crie grupos de estudo ou equipes de projetos.

Encoraje os alunos a estudarem juntos.

2.13 OS ALUNOS APRENDEM MAIS FAZENDO

Se você fala alguma coisa aos alunos, eles podem esquecer o que foi falado.

Se você mostra alguma coisa, eles podem lembrar o que foi visto.

Se você os envolve no aprendizado, eles podem entender e aprender.

Encoraje os alunos a apresentarem seus trabalhos em classe.

Faça os alunos sumariarem semelhanças e diferenças sobre teorias, formulações, métodos, modelos, procedimentos e processos.

Faça os alunos relacionarem eventos externos ou atividades com os tópicos da aula.

Encoraje o respeito às ideias desafiadoras de outros alunos.

Utilize simulações, jogos, laboratórios.

Encoraje os alunos a desafiarem as alternativas, no sentido positivo.

2.14 OBTENHA “*FEEDBACK*” DOS ALUNOS

Pergunte aos alunos, periodicamente, se eles utilizam o material distribuído.

Pergunte o que eles aprenderam na aula. “O que você aprendeu e que considera mais importante?”. “O que você não entendeu?”

Responda ao *feedback* de forma a encorajar os alunos a sempre darem retorno sobre o aprendizado.

Ouçã atentamente os alunos e comente suas opiniões.

Ao término das aulas, summarize os pontos principais. Lembre que sempre que não entenderem algum assunto podem procura-lo após a aula.

Aplique periodicamente avaliações da disciplina, com o objetivo de fazer ajustes apropriados, sempre que necessário.

2.15 OBTENHA “*FEEDBACK*” DOS COLEGAS

Dialogue com os colegas sobre problemas de aprendizagem e desafios, bem como sobre as técnicas que fazem maior sucesso.

Solicite a um colega observar 2 ou 3 de suas aulas e peça a sua avaliação confidencial e sugestões para melhoria.

Peça a um colega para assistir 2 ou 3 aulas dele para aprimorar e obter novas ideias para suas aulas.

Peça a um colega para observar e dar um “*feedback*” sobre seu vocabulário, material instrucional, provas e projetos.

Veja as oportunidades para padronização de objetivos e requisitos de disciplinas com mais de um professor.

2.16 OBTENHA E FORNEÇA AOS ALUNOS UM “FEEDBACK” CONSTRUTIVO

Forneça reforço positivo e crítica construtiva. Os alunos podem medir seu progresso na disciplina através de avaliações de três ou quatro itens (trabalhos elaborados (*papers*), provas, projetos, e participação) e se estes itens estão bem distribuídos durante o período em que foram aplicados.

Após a correção os alunos devem conhecer sua avaliação em todos os itens considerados.

Informe sempre o alunos sobre a situação dele.

Use técnicas e estratégias que forneçam ao aluno imediato feedback sobre a performance.

Peça aos alunos que tem dificuldade que o procurem para discutir seu progresso e dificuldades.

Após a realização das provas, peça aos alunos para comentarem sobre os itens (trabalhos elaborados (*papers*), provas, projetos, e participação).

Procure se informar sempre porque alunos estão faltando a uma ou mais aulas.

Divulgue uma lista com o resultado da avaliação de cada aluno.

2.17 SEJA ACESSÍVEL

Procure ser acessível aos alunos, dentro e fora da sala de aula.

Procure reservar um tempo pré-determinado para atender aos alunos.

Forneça aos alunos um número de telefone para que eles possam contatá-lo.

Encoraje os alunos a visitarem seu local de trabalho.

Fale diretamente com os estudantes e não através de intermediários.

2.18 INCENTIVE A INTERAÇÃO ENTRE A FACULDADE E O ALUNO

Sempre que possível, participe de eventos sociais promovidos pelos estudantes.

Crie oportunidades de interagir com estudantes fora da sala de aula.

Considere a possibilidade de liderar grupos de estudo informais ou grupos de discussão fora dos horários de aula. OBS.: com o advento da *Internet* isso se tornou mais simples.

Convide alunos para reuniões profissionais ou outros eventos.

2.19 SEJA UM BOM CONSELHEIRO

Conheça quem o procura e conheça seu *curriculum*.

Ouçã seus comentários e questionamentos.

Oriente os alunos com dificuldades e procure motiva-los para continuar estudando.

Encoraje os estudantes a procura-lo.

3 CONCLUSÃO

As técnicas apresentadas estão focadas no processo de ensino e na melhoria contínua do mesmo, não na substância do ensino.

Outro aspecto importante é que o professor pode utilizar as técnicas que lhe forem mais confortáveis e, progressivamente, aplicar aquelas que se fizerem necessárias para melhorar ainda mais o processo de ensino da disciplina sob sua responsabilidade.

Destaca-se também que o uso das técnicas é voluntário e está focado exclusivamente no processo de ensino e interação com os alunos.

As técnicas não são uma política ou conjunto de regras que devem ser seguidas rigidamente, porém a aplicação das mesmas faz uma grande diferença e possibilitam a melhoria continua do processo de ensino e leva a um diferencial importante.

REFERÊNCIAS

FIELDS, Joseph C. ***Total Quality for schools: a sugestion for american education.*** United States of America, USA: ASQ - American Society for Quality, 1993.

GOMES, Hélio Ribeiro. **Qualidade total na Escola:** metodologia de solução de

problemas. Belo Horizonte: Lê, 1994.

RAMOS, Cosete. **Pedagogia da qualidade total**. Rio de Janeiro: QualityMark, 1994.

ROBERTS, Harry V. ***Academic Initiatives in Total Quality for Higher Education***. United States of America, USA: ASQ - American Society for Quality, 1995.

ANÁLISE ACERCA DO GERENCIAMENTO DE ESTOQUES: ESTUDO DE CASO EM UMA LOJA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO LOCALIZADA EM CURITIBA – PARANÁ - BRASIL

ANALYSIS ON THE MANAGEMENT OF INVENTORIES: A CASE STUDY IN A STORE BUILDING MATERIALS LOCATED IN CURITIBA – PARANÁ – BRAZIL

Márcia Mikovski⁶
Adriana Franzoi Wagner⁷
Janaina Padilha⁸

MIKOVSKI, Márcia; WAGNER, Adriana Franzoi; PADILHA, Janaína. Orlando. **Análise acerca do gerenciamento de estoques: estudo de caso em uma loja de materiais de construção localizada em Curitiba - Pr.** Revista Tecnológica da FATEC-PR, v.1, n.2, p. 32-58, jan./dez., 2011.

RESUMO:

O presente estudo relata quão importante é manter o nível de estoque conforme a demanda. Se houver excesso de mercadorias, a empresa terá gastos desnecessários com o armazenamento e corre o risco das suas mercadorias tornar-se obsoletas devido aos avanços tecnológicos; por outro lado, se houver falta perderá a venda e possivelmente o seu cliente irá procurar a concorrência que tenha pronta entrega. Para isso se faz necessário usar algumas ferramentas para obter o ponto de equilíbrio para que não haja falta e nem o excesso dos produtos vendidos. Mercadoria parada é dinheiro parado que poderia estar sendo investido em novos produtos ou na empresa e com isso conquistando a clientela e ganhando mais espaço no mercado. Para a implantação do estudo, utilizou-se de ferramentas que podem ser utilizadas para manter o equilíbrio do nível de estoque. Um nível adequado de estoque faz com que a empresa aumente o seu faturamento e conquiste a satisfação de seus clientes podendo competir e ganhando a concorrência.

Palavras-chave: Estoque. Controle. Administração.

ABSTRACT:

This study reports how important it is to keep the inventory level on demand. If there is excess goods, the company will have unnecessary storage costs and risks of their goods become obsolete due to technological advances, on the other hand, if there is a shortage the sale and possibly lose your customer will look for the competition have

⁶ Marcia Mikovski é formada em Administração de Empresas pela Faculdade CBES, em Curitiba/Pr. Atua como Coordenadora de Registros Acadêmicos na Faculdade de Tecnologia de Curitiba – FATEC-PR.

⁷ Adriana Franzoi Wagner é Mestre em Saúde e Meio Ambiente. Graduada em Administração de Empresas. Ambas as titulações obtidas na Universidade da Região de Joinville – UNIVILLE. Atua como Coordenadora do Curso de Administração e docente da Faculdade CBES, em Curitiba/Pr. Foi a orientadora geral e específica do presente artigo.

⁸ Janaina Padilha é Bacharel e Especialista em Engenharia da Produção pela Pontifícia Universidade Católica – PUC/PR. Atua como Coordenadora da Qualidade na Transportadora Santa Felicidade Ltda, em Curitiba/Pr. É professora da Faculdade CBES. Foi co-orientadora do presente trabalho.

prompt delivery. For this it is necessary to use some tools to get the balance point so there is no shortage nor excess of goods sold. Commodity money is still standing that could have been invested in new products or the company and with that winning customers and gaining more market share. For implementation of the study was used tools that may be used to maintain balance of the level of stock. An adequate level of inventory causes the company to increase your revenue and gain customer satisfaction can compete and win the competition.

Keywords: *Stock. Control. Administration.*

1 INTRODUÇÃO

Admite-se que diante das dificuldades de poder competir com a concorrência e de continuar no mercado competindo é necessário usar ferramentas para melhor administrar os negócios para não perder cliente.

Sendo assim, se faz necessário usar técnicas, ferramentas e uma tecnologia moderna, para ter melhor controle, organização e maior agilidade nas rotinas de trabalho.

Levando em consideração que uma das mais importantes funções da administração de materiais está relacionada com o controle de níveis de estoque; por um lado deve-se ter um nível de estoque suficiente para atender a demanda, e por outro, minimizar os investimentos desse setor reduzindo a quantidade de estoque, visto que este afeta diretamente o resultado financeiro da empresa.

Estoques elevados atendem plenamente a demanda, porém produzem elevados custos de armazenamento. No entanto, baixos estoques se não forem bem administrados podem acarretar custos difíceis de serem contabilizados devido a atraso nas entregas, insatisfação do cliente e, principalmente a perda dele para a concorrência.

Sabe-se assim que quando se deixa de vender um determinado produto pela sua falta, percebe-se quão importante é a administração de materiais para os negócios da empresa, pois se está correndo o risco de perder o cliente para a concorrência.

Indubitavelmente, é de suma importância dimensionar as necessidades de estoques em relação à demanda, levando em consideração as oscilações do mercado, as negociações com os fornecedores e a satisfação do cliente.

Com um bom planejamento, a empresa pode aproveitar o capital para aprimorar seus recursos na compra de novos equipamentos, na ampliação da

empresa ou na diversificação de seus produtos, tornando-se mais eficaz e competitiva.

A empresa deve ter um planejamento de estoques, isto é, estabelecer padrões que sirvam de guias controladores, para controlar suas compras e vendas para que não haja perdas financeiras com excesso ou falta de estoque. Verificar qual é a sua demanda em determinado período para poder estipular a quantidade de produtos que devem ficar estocados, levando-se em consideração um estoque de sobrevivência para aquelas ocasiões em que as vendas têm um aumento significativo em relação a outros períodos.

Estoques em grandes quantidades exigem um maior espaço físico, sistema de armazenamento, gastos com mão de obra e pessoal especializado, desvios de mercadorias, equipamentos para a deslocação dos materiais e seguro contra roubo e incêndio. O que faz elevar ainda mais os custos de estoque são a quantidade e o tempo de permanência dos produtos em estoque.

Alcançar o equilíbrio entre estoque e consumo é alvo de suma importância para as empresas, gerar estoques pode ser um diferencial para o sucesso ou para a falência.

O objetivo de controlar, planejar e replanejar o estoque é não deixar que os produtos estocados se tornem obsoletos devido ao avanço da tecnologia e as mudanças no mercado.

Na primeira parte desse trabalho, há um levantamento de dados teóricos necessários para o processo de se gerenciar um estoque. Nele constam ferramentas utilizadas que ajudam na administração de materiais.

A classificação ABC é uma das ferramentas utilizadas na gestão de materiais, porque ela determina os produtos com menor, média ou maior rotatividade. Após a construção dessa curva fica mais viável para o gerente verificar e classificar seus produtos conforme as vendas.

Outra ferramenta utilizada para administração de estoques é o sistema visual “*Kanban*”, utilizado para controlar o nível do estoque, existem vários modelos específicos.

Controlar os níveis necessários de estoque conforme a demanda faz com que a empresa aumente o seu faturamento, pois na hora da venda sempre terá material disponível, não perdendo a venda por sua falta.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nessa fase da pesquisa foram utilizados livros que reforçam e comprovam a ideia com uma fundamentação teórica baseada em autores que relatam sobre o tema da referente pesquisa.

2.1 O QUE É ADMINISTRAÇÃO?

“Administração é o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos” (MAXIMIANO, 2010, p. 6).

A administração pode ser empregada de várias formas, mas nada mais que o processo que os gerentes encontram para realizar as tarefas da melhor forma para atingir os objetivos da empresa com maior eficácia e eficiência.

O processo de administrar é qualquer tipo de situação onde pessoas para atingir qualquer tipo de objetivo utilizam a aplicação de recursos necessários para atingir objetivos.

De alguma maneira a administração sempre existiu, porém a partir do século XX é que houve uma aceleração notável e a percepção de sua importância para o sucesso das pessoas e das empresas.

Conforme Chiavenato (2004, p. 2),

[...]
a *administração* nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização, seja ela lucrativa ou não lucrativa. A *Administração* trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorrem dentro da organização. A *Administração* é imprescindível para sobrevivência, e sucesso das organizações. Sem a Administração, as organizações jamais teriam condições de existir e crescer.
[...]. (CHIAVENATO, 2004, p. 2).

Enfim, para organizações que desejam obter sucesso nas suas empresas é necessária uma boa administração, sem ela o fracasso das empresas poderá ocorrer por falta de planejamento, controle e organização.

2.2 FUNÇÕES DESEMPENHADAS PELOS ADMINISTRADORES

Segundo Maximiano (2010, p. 06),

[...]

embora o processo administrativo seja importante em qualquer contexto de utilização de recursos, a razão principal para estudá-lo é seu impacto sobre o desempenho das organizações. As organizações assumiram importância sem precedentes na sociedade e na vida das pessoas. Há poucos aspectos da vida contemporânea que não sejam influenciados por alguma espécie de organização. A sociedade moderna é uma sociedade organizacional.
[...]. (MAXIMIANO, 2010, p. 06).

A administração é uma atividade que acontece nas famílias, no trabalho, nos negócios, enfim, em tudo se faz necessário um planejamento organizado e controlado para se atingir os objetivos.

As empresas têm como objetivo maior a lucratividade e a produtividade e, para isso é necessário que os administradores executem algumas funções como: Planejamento, Organização, Direção e Controle.

“Planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los. O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência” (CHIAVENATO, 1993, p. 367).

Planejar quais as tarefas e como elas serão executadas para atingir os objetivos, as metas da empresa. Planejar é prever as probabilidades do que irá acontecer.

“Organização significa o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração, e estabelecer relações entre eles e as atribuições de cada um deles” (CHIAVENATO, 1993, p. 395).

Organizar é colocar os planos em ação elaborados no planejamento, é distribuir as tarefas aos seus colaboradores para serem cumpridas e atingir os objetivos da empresa.

“A direção está relacionada com a ação, como colocar-se em marcha, e tem muito a ver com as pessoas: está diretamente relacionada com a atuação sobre os recursos humanos da empresa” (CHIAVENATO, 1993, p. 427).

O administrador passa aos seus colaboradores os planos para que eles entendam a sua importância e se motivem a executar as tarefas predeterminadas para alcançar os objetivos.

“A finalidade do controle é assegurar que os resultados daquilo que foi planejado, organizado e dividido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos” (CHIAVENATO,1993, p. 443).

Essa função destina-se a verificar se os planos foram executados e avaliá-los para verificar se houve falhas para suposta correção.

2.3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Para Maximiano (2010, p. 215),

[...] o comportamento organizacional é o assunto do qual se ocupam diferentes ciências do comportamento. Muitas delas são campos do conhecimento que vêm evoluindo há muito tempo. Suas raízes estão nas concepções pioneiras dos filósofos gregos, que se ocuparam de assuntos tão fundamentais como as diferenças, o conceito de ética, a qualidade como atributo humano, a tragédia, o conceito de felicidade e muitos outros. [...] (MAXIMIANO, 2010, p. 06).

O comportamento organizacional estuda o comportamento das pessoas dentro das organizações e de que forma afeta as empresas.

Para administrar uma empresa não basta apenas planejar, organizar e controlar é preciso ficar atento às ameaças, às mudanças do mercado, a concorrência e para isso é preciso ter habilidades para saber administrar os conflitos que podem ocorrer entre os colaboradores para que não prejudiquem o desenvolvimento das organizações.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 87),

[...] a administração não pode tratar os empregados, um a um, como se fossem átomos isolados. Precisa tratá-los como membros de grupos e sujeitos às influências sociais desses grupos. Os trabalhadores não reagem à administração, a suas decisões, normas, recompensas e punições como indivíduos isolados, mas como membros de grupos sociais e cujas atitudes são influenciadas por códigos de conduta grupais. É a teoria do controle social sobre o comportamento individual. [...] (CHIAVENATO, 2004, p. 87).

As organizações são compostas de seres humanos, ou seja, o gerente deve conhecer seus colaboradores, saber o que pensam, quais suas opiniões e contribuir para que os mesmos trabalhem sempre motivados e que interajam com a organização, a comunicação deve ser clara e passada a todos sobre a situação da

empresa. Uma empresa que tenha colaboradores motivados produzirá mais e com isso contribuirá para o crescimento da empresa.

2.4 PROCESSO DE CONTROLE

“O processo de controle está ligado à realização de objetivos. Para realizarem objetivos é preciso dispor de informações sobre os próprios objetivos e sobre suas atividades que procuram realizá-las” (MAXIMIANO, 2010, p. 91).

Controlar é acompanhar, medir e corrigir as atividades dos subordinados para que sejam realizadas as atividades de forma que as metas sejam alcançadas, é comparar os resultados obtidos com as metas predeterminadas.

O controle dentro das empresas é de suma importância porque previne situações indesejáveis para a organização, nele são usadas ferramentas que ajudam a controlar as tarefas realizadas e que sejam realizadas conforme foram planejadas.

Conforme Pozo (2007, p. 118),

[...]

a função do controle, como parte integrante do sistema de planejamento, é fazer a avaliação das ações que estão sendo desenvolvidas no processo produtivo e compará-las com o planejado. Nessa etapa é dada especial atenção aos elementos referentes à fabricação, envolvendo dados das quantidades de peças produzidas, das datas de início e de término das peças, horas utilizadas, ausência, etc. Além do controle de fabricação, é sua incumbência coletar diversos dados do processo para a emissão de relatórios da vida diária da fábrica e dados estatísticos para aprimorar o planejamento.

[...]. (POZO, 2007, p. 118).

Ou seja, controlar todas as tarefas executadas para que sejam realizadas da maneira como foi planejado. Se essas tarefas não estiver de acordo haverá tempo hábil para repará-las fazendo com que elas aconteçam da melhor forma.

2.5 TIPOS DE CONTROLE

Segundo Maximiano (2010, p. 93),

[...]

cada organização requer um sistema básico de controle para aplicar seus recursos financeiros, desenvolver pessoas, analisar o desempenho financeiro e avaliar a produtividade operacional. O desafio é saber como utilizar tais controles e aprimorá-los para, com isso, melhorar gradativamente e incessantemente o desempenho de toda a organização.

[...]. (MAXIMIANO, 2010, p. 93).

As empresas possuem seu tipo de controle que envolve as atividades e avaliações de pessoas, usados nas operações da organização para maior eficácia no desenvolvimento das atividades a serem realizadas. O objetivo é analisar se as tarefas estão sendo realizadas da maneira como planejado, isto inclui recompensas e incentivos aos colaboradores da organização para contribuírem para que as metas sejam alcançadas.

O controle pode ser dividido em três tipos: controle estratégico, tático e operacional.

2.6 CONTROLE ESTRATÉGICO

O controle estratégico se concentra na avaliação e no monitoramento, para que tudo seja realizado conforme o planejamento para assegurar um funcionamento adequado.

Assim como Chiavenato (2006, p. 450),

[...]
os controles estratégicos são denominados controles organizacionais: constituem o sistema de decisões de cúpula que controla o desempenho e os resultados da organização como um todo, tendo por base as informações externas – que chegam do ambiente externo – e as informações internas – que sobem internamente por meio dos vários níveis organizacionais.
[...]. (CHIAVENATO, 2006, p. 450).

Esse controle verifica as relações da empresa com o ambiente, verificando se existem oportunidades ou ameaças para a empresa, também se as medidas que estão sendo utilizadas são eficazes para atingir os objetivos da empresa, caso contrário essa função modifica as estratégias para que se possa melhorar a capacidade da empresa e conseqüentemente atingirem os objetivos.

2.7 CONTROLE TÁTICO

Para Chiavenato (2006, p. 451),

os controles táticos são feitos no nível intermediário e referem-se como uma das unidades organizacionais – sejam departamentos, divisões ou equipes. Geralmente estão orientados para o médio prazo, isto é, para o exercício anual. [...]. (CHIAVENATO, 2006, p. 451).

O controle tático é exercido ao nível intermediário das empresas, isto é, avalia seus gestores em nível intermediário por meios quantitativos e qualitativos, por médio prazo, está relacionada com diversas áreas da empresa.

Conforme Maximiano (2010, p. 93),

[...] os controles administrativos, numa organização, focalizam as áreas funcionais da organização: produção, marketing, finanças, recursos humanos e assim por diante. São controles que produzem informações especializadas e possibilitam a tomada de decisão em uma dessas áreas. [...]. (MAXIMIANO, 2010, p. 93).

O controle tático aperfeiçoa determinada área e não a empresa como um todo, refere-se a aspectos menos globais da empresa.

2.8 CONTROLE OPERACIONAL

O controle operacional é necessário para a garantia que a prática dos objetivos, planos, políticas e padrões estabelecidos sejam executados.

“O controle operacional focaliza as atividades e o consumo de recursos em qualquer área funcional. Cronograma e orçamentos são as principais ferramentas de planejamento e, simultaneamente, de controle operacional” (MAXIMIANO, 2010, p. 93).

É um controle realizado nas tarefas desenvolvidas pelos colaboradores não administrativos da organização, seu controle é de curto prazo, realizando controles imediatos, baseado nas tarefas do dia-a-dia. O controle operacional traça os planos de controle em relação a cada tarefa.

2.9 O QUE É ESTOQUE?

Conforme Marion (2009, p. 298),

[...] para uma empresa comercial, estoque significa o conjunto de mercadorias à disposição de vendas. Para uma empresa industrial, estoque significa a matéria-prima adquirida, estando ela em transformação (está à disposição para acabamento) ou já acabada (transformada). Para uma empresa de serviços, estoque significa o material de consumo disponível e necessário para o desempenho eficaz de sua atividade. Portanto esses estoques não se destinam à venda, mas são consumidos na prestação de serviços.

[...]. (MARION, 2009, p. 298).

Para cada tipo de estoque existe uma definição, porém é todo material necessário para a fabricação de um determinado produto ou um produto acabado, pronto para a venda, ou seja, são produtos que estão em estoque acabados ou inacabados.

Os estoques fazem parte de quase todas as empresas, como material necessário de consumo e também nos lares das pessoas, como os alimentos armazenados.

2.10 GESTÃO DE ESTOQUES

A gestão de estoques está presente em praticamente todas as empresas e até na vida das pessoas, desde o início da história tanto as empresas como a humanidade necessitam de uma gestão de estoques para administrar os recursos para a sobrevivência.

“A importância da correta administração de materiais pode ser mais facilmente percebida quando os bens necessários não estão disponíveis no momento exato e correto para atender às necessidades de mercado” (POZO, 2007, p. 39).

No momento que se deixa de vender uma mercadoria por sua falta, percebe-se como uma gestão de estoque é importante, quando bem administrada traz benefícios e traz uma maior competitividade, busca uma maior disponibilidade de produto e aumenta o faturamento.

De acordo com Ching (2009, p. 32),

[...] o controle de estoque exerce influência muito grande na rentabilidade da empresa. Os estoques absorvem capital que poderia estar sendo investido de outras maneiras, desviam fundos dos outros usos potenciais e têm o mesmo custo de capital que qualquer outro projeto de investimento da empresa. Aumentar a rotatividade do estoque libera ativo e economiza o custo de manutenção do inventário.
[...]. (CHING, 2009, p. 32).

Estoque parado é considerado capital sem giro, por isso a gestão de estoque busca o estoque conforme a demanda, para que não haja excesso de produtos ou para que não falte na hora da entrega.

Uma boa administração nos estoques pode fazer a diferença em relação aos seus concorrentes, em relação a tempos, e ao custo dos produtos.

Segundo Pozo (2007, p. 37),

[...] indubitavelmente, um das mais importantes funções da administração de materiais está relacionada com o controle de níveis de estoques. Lógica e racionalidade podem ser aplicadas com sucesso nas ações de resolução de problemas que afetam os estoques. É notório que todas as organizações de transformação devem preocupar-se com o controle de estoques, visto que desempenham e afetam de maneira bem definida o resultado da empresa. (POZO, 2007, p. 37).

Para tanto, controlar os níveis de estoque pode decidir o futuro da empresa, a gestão pode controlar o nível de estoque de forma que venha trazer apenas benefícios para a empresa.

2.11 ALTOS NÍVEIS DE ESTOQUE

Estoque parado é considerado capital sem giro, por isso a gestão de estoque busca o estoque conforme a demanda, para que não haja excesso de produtos ou para que não falte na hora da entrega. Um elevado nível de estoque fará com que nunca falte produto para a venda, porém o gasto para manter este estoque encarecerá o produto ou irá trazer gastos desnecessários para a empresa.

De acordo com Pozo (2007, p. 43),

[...] os custos de manutenção de estoque incorporam também as despesas de armazenamento, tais como: altos volumes, demasiados controles, enormes espaços físicos, sistema de armazenagem e movimentação e pessoal alocado, equipamentos e sistemas de informações específicos. Temos também custos associados aos impostos e aos seguros de incêndio

e roubo decorrentes do material estocado. Além disso, os itens estão sujeitos a perdas, roubos e obsolescência, aumentando ainda mais os custos de mantê-los em estoques. (POZO, 2007, p. 37).

Manter altos níveis de estoque representa custos proporcionais à quantidade armazenada e ao tempo que a mercadoria fica em estoque, portanto deve-se fazer a previsão de demanda para estipular a quantidade de mercadorias estocadas.

2.12 BAIXOS NÍVEIS DE ESTOQUE

Baixos níveis de estoques podem acarretar perda de cliente, por perda de prazo de entrega do produto vendido, o que pode ocasionar em multa ou o cancelamento do pedido por parte do cliente e também a insatisfação do cliente que fará com que ele procure à concorrência denegrindo a imagem da empresa.

Conforme Pozo (2007, p. 43),

[...] e se os estoques forem mínimos, a empresa poderá usar esse capital não para especular no sistema financeiro e estagnar, mas para aprimorar seus recursos nos processos de manufatura, na aquisição de novos equipamentos ou adicionais, para expandir ou diversificar sua produção, tornando-se mais eficaz e competitiva. (Pozo, 2007, p. 43).

Para isso, é necessário ter em estoque mercadorias conforme a demanda, porque o excesso traz gastos desnecessários para a empresa que poderia ser investido em melhorias ou na ampliação de produtos.

Assim como Martins e Alt (2006, p. 210),

[...] a tentativa constante e incansável dos gerentes de reduzir os estoques, sejam de matéria-prima, de produtos em processos ou de produtos acabados, tem levado ao desenvolvimento de novas técnicas de administração e até mesmo a novas filosofias gerenciais. (MARTINS e ALT, 2006, p. 210).

Os gerentes de estoques procuram cada vez mais reduzir as mercadorias estocadas, mantendo somente o necessário para determinado período e com isso o mercado vem se adaptando e surgindo novas técnicas de gerenciamento.

2.13 LOCALIZAÇÃO DO ESTOQUE

Encontrar um determinado item no estoque depende de espaço físico e de

organização na hora de estocá-los. A administração deve manter um estoque suficiente para atender as vendas, deve-se manter um controle dos itens estocados de forma que sejam facilmente encontrados na hora da retirada e na sua reposição.

Para Arnold (1999, p. 357),

[...] agrupar itens funcionalmente relacionados. Agrupar os itens de utilização semelhante (funcionalmente relacionados). Por exemplo, colocar todos os itens de ferragens na mesma área do depósito. O pessoal encarregado do depósito se torna familiarizado com as localizações dos itens. Agrupar os itens de giro rápido. Se os itens de giro rápido são colocados perto da área de recebimento e embarque, o trabalho de movê-los para dentro e para fora do estoque é reduzido. Itens de giro mais lento podem ser colocados em áreas mais remotas do depósito. Agrupar itens fisicamente semelhantes. Os itens fisicamente semelhantes muitas vezes exigem suas próprias instalações de armazenamento e seu material de manuseio adequado. (ARNOLD, 1999, p. 357).

Deve-se fazer a distribuição das mercadorias no estoque conforme seu giro, ou seja, as mercadorias mais vendidas devem ficar na entrada do estoque, facilitando sua procura e agilizando a entrega.

Para melhor visualização fez-se a figura 1 para a interpretação de distribuição de mercadorias para a localização de materiais dentro de um estoque.

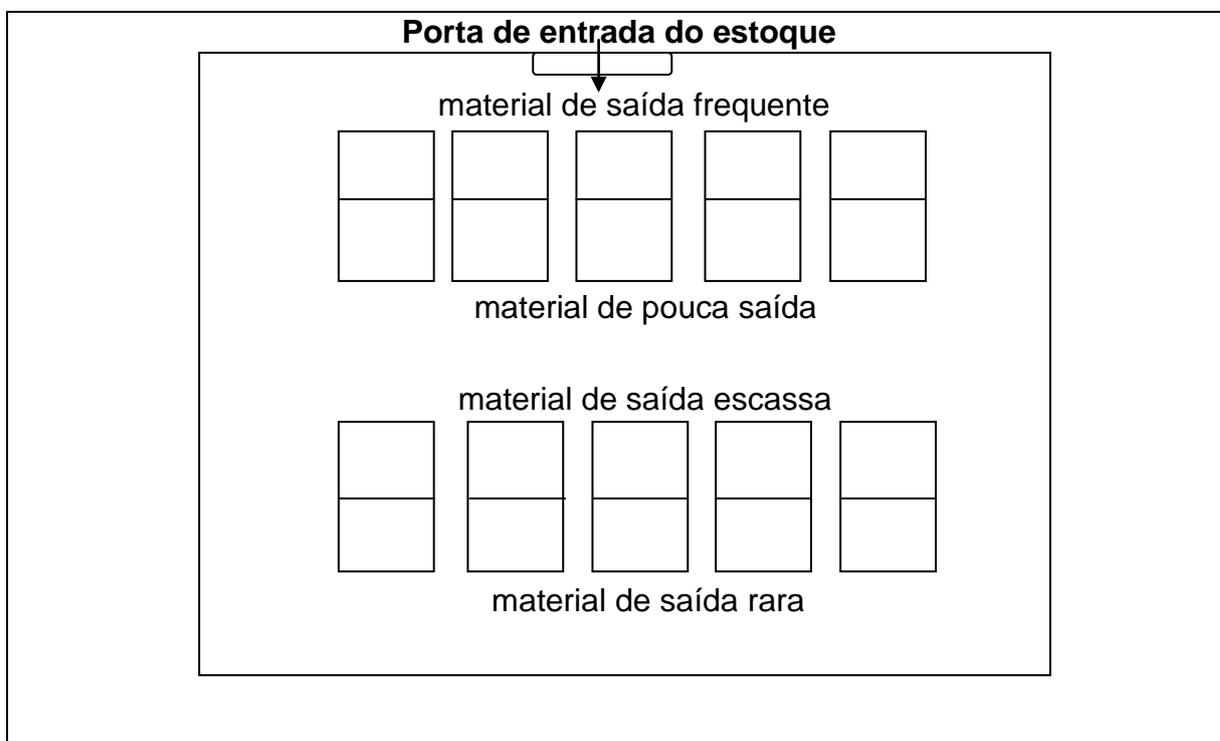


FIGURA 1: Localização de materiais.
FONTE: Pesquisadora (2011).

Sugere-se que as mercadorias de maior saída sejam estocadas próximas a porta que dá acesso ao estoque. Mercadorias de pouca saída na sequência e os de saída escassa ou rara, no final do estoque. Reduzindo com isso a distância percorrida de ida e volta na localização de produtos, conforme demonstra a figura 1.

2.14 A CURVA ABC

A curva ABC foi elaborada pelo economista Vilfredo Pareto, na Itália, no século passado, em um estudo sobre a riqueza e a pobreza.

É um método que pode ser usado para qualquer atividade, mas no controle de estoque, foi aplicada pela primeira vez na *General Eletric*, a partir daí tem sido uma ferramenta útil e de fácil aplicação nos princípios do controle de estoques.

Para Gitman (2010, p. 553),

[...] as empresas que usam o sistema ABC de estoques classificam seu estoque em três grupos: A, B e C. O grupo A inclui os itens que exigem maior investimento monetário; normalmente compreende 20% dos itens mantidos em estoque, mas requer 80% do investimento. O grupo B inclui os itens que respondem pelo maior investimento desse gênero. O grupo C consiste em grande número de itens que exigem um investimento relativamente pequeno. O grupo de estoque em que se encontra cada item determina seu nível de monitoramento. (GITMAN, 2010, p. 553).

É por meio dessa classificação que se consegue determinar a importância de cada item, permitindo assim diferentes níveis de controle com base na importância de cada um. Assim sendo, como resultado de uma típica classificação ABC, surgirão grupos divididos em três classes:

Conforme Pozo (2007, p. 93),

A – São os itens mais importantes e que devem receber toda a atenção no primeiro momento do estudo. São nos itens dessa classe que iremos tomar as primeiras decisões sobre os dados levantados e correlacionados em razão de sua importância monetária. Os dados aqui classificados correspondem, em média, a 80% do valor monetário total e no máximo 20% dos itens estudados (esses valores são orientativos e não são a regra). B – São itens intermediários e que deverão ser tratados logo após as medidas tomadas sobre os itens da classe A, são os segundos em importância. Os dados aqui classificados correspondem, em média, a 15% do valor monetário total do estoque e no máximo 30% dos itens estudados (esses valores são orientativos, e não são a regra). C – São os itens de menor importância, embora volumosos em quantidades, mas com valor monetário reduzidíssimo, permitindo maior espaço de tempo para sua análise e tomada de ação. Deverão ser tratados, somente, após todos os itens das classes A e B terem sido avaliados. Em geral, somente 5% do valor

monetário total representam esta classe, porém, mais de 50% dos itens formam sua estrutura (esses valores são orientativos, e não são regra). (POZO, 2007, p. 93).

A partir desta classificação a maior prioridade será aqueles que fazem parte da classe “A”, devido à maior importância econômica. Os itens da classe “A” receberão maior atenção do que itens classe “C”, em termos de análises mais detalhadas, menores estoques, maiores giros, menores lotes de reposição.

2.15 KANBAN

É uma palavra japonesa que na administração de materiais significa cartão de sinalização para poder melhor organizar na fabricação e nos estoques. Nasceu em uma fábrica automobilística no Japão. Esta ideia teve iniciativa de Yasuhiro Monden, é o método de operação do Sistema Toyota de Produção.

O *Kanban* tem como inovação a eliminação de estoques (estoque zero). Os materiais e componentes agregados ao produto chegam ao momento exato de sua produção, funciona como uma lógica na reposição de materiais.

Assim como Ohno (1997, p. 48),

[...] o objetivo de eliminar desperdício também é enfatizado pelo *kanban*. Sua utilização mostra imediatamente o que é desperdício, permitindo um estudo criativo e propostas de melhorias. Na planta de produção, o *kanban* é uma força poderosa para reduzir mão-de-obra e estoques, eliminar produtos defeituosos e, impedir a recorrência de panes. (OHNO, 1997, p. 48).

Qualquer que seja o tipo de estoque, todos eles estão estocados porque existe uma diferença no fornecimento em relação à demanda. Quando a taxa de fornecimento ultrapassa a de demanda, o estoque começa a se acumular e quando acontece o inverso a taxa diminui.

2.16 5W2H

De acordo com Machado (2008, p. 85),

[...] para plano de ação (plano operacional) sugere-se o uso da ferramenta 5w2h. São cinco palavras que começam (em inglês) com “w” e duas palavras que começam com “h”, e compõem as partes de um plano de

ação. Existem dois tipos de plano de ação. Há planos de ação que são pontuais, realizados uma única vez para alcançar objetivos específicos. Porém, existem planos que descrevem atos que serão praticados rotineiramente. Quando um plano de ação descreve uma rotina contínua de trabalho (uma ação sempre existirá), pode-se criar indicadores e metas de desempenho para a rotina. (MACHADO, 2008, p. 85).

É uma ferramenta muito utilizada pelas empresas, ela serve como um mapeamento para determinar passo a passo uma determinada atividade a ser desenvolvida como: o que será feito, por que será feito, onde será feito, quando será feito, por quem será feito, como será feito e quanto custará.

3 METODOLOGIA

Analisou-se o processo de gerenciamento e controle de estoques da loja de Materiais de Construção Matercity, situada na região metropolitana de Curitiba, Estado do Paraná, com intuito de propor melhorias na administração de estoques, para que não haja excesso de materiais no estoque ou perda nas vendas por falta dele.

Para elaboração da fundamentação teórica da pesquisa foi necessário muita leitura para embasamento teórico utilizando materiais bibliográficos como: artigos científicos, livros e demais que se fizeram necessários pertinentes ao tema em questão.

Para melhor percepção, utilizou-se nesse trabalho o diagnóstico da pesquisa para obter a coleta de dados.

O método utilizado foi a pesquisa por coleta direta, com uso do questionário por uma série ordenada de perguntas.

Conforme Gil (2009, p. 17),

[...] pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema. (GIL, 2009, p. 17).

Primeiramente foi feita uma análise para verificar como funcionava o estoque da loja e qual a forma usada de gerenciamento para seu controle para depois

desenvolver as perguntas.

Para diagnosticar como funciona o controle de estoque da loja de Materiais de Construção Matercity, foi elaborado uma pesquisa de campo, com aplicação de um questionário com questões fechadas/abertas/semiabertas a 07 pessoas, com faixa etária entre 18 a 59 anos, ambos os sexos, com escolaridade entre Ensino Fundamental incompleto a Nível Superior completo.

Como apoio as decisões da referente pesquisa, foram utilizados livros das autoras SILVA e MILONE.

As vantagens dessa pesquisa são: administração do tempo; grande número de dados; atinge maior número de colaboradores; respostas rápidas e precisas; liberdade nas respostas pelo fato delas não serem identificadas, citação de sugestões, etc.

“Expressa alguma propriedade mensurável do evento de interesse. Em geral resulta em medição, enumeração, contagem ou cálculo” (MILONE, 2004, p. 4).

A pesquisa utilizada foi a quantitativa, pois relata com mais precisão opiniões dos pesquisados que respondem exatamente o que o pesquisador deseja saber para poder apresentar um projeto de melhoria.

“Pesquisa Quantitativa: considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las” (SILVA, 2001, p. 20).

O Apêndice 1 apresenta o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que é um documento que visa a convidar o(a) entrevistado(a), com o seu consentimento, a responder o questionário referente a pesquisa e lhe dá a garantia que sua identidade será mantida em sigilo.

O Apêndice 2 apresenta o instrumento de coleta utilizado na pesquisa, constituindo-se inicialmente, de um conjunto de informações que objetiva coletar dados de ordem geral sobre o trabalhador; as informações socioculturais, no total de cinco perguntas. A segunda parte, para informações sobre a quantidade de mercadorias em estoque e sua administração, com doze perguntas. A terceira parte constitui de quatro perguntas sobre a falta de mercadorias em estoque. A quarta parte da pesquisa, opinião própria sobre a aceitação da implantação de controle de estoques e as sugestões de melhorias. A quinta parte, uma pergunta aberta facultativa sobre a opinião ou crítica sobre o gerenciamento de estoques, totalizando vinte e quatro perguntas.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE ORGANIZACIONAL – CAMPO DE PESQUISA

A loja de materiais de construção Matercity Ltda atua desde 2000 no comércio de mercadorias que atende a construção civil e obras de reforma em geral.

Localizada na cidade de Curitiba-PR no bairro Cidade Industrial, vila Vitória Régia, em sede própria com área construída de 300 m² e área total de 500 m².

Esse local foi escolhido por ser um novo loteamento e se via a chance de instalação em lugar estratégico e de chance de crescimento.

Seus produtos vendidos são: material bruto (areia, pedra, tijolo, cimento e cal); hidráulico, elétrico, ferragens e acabamento em geral.

É uma empresa familiar que conta com 05 funcionários registrados e 02 sócios: Francisco Mikovski (pai) e Marcio Mikovski (filho).

A empresa originou-se após aposentadoria do sócio Francisco. A ideia desse tipo de comércio foi devido ao conhecimento já existente em todas as mercadorias necessárias que uma loja de materiais de construção deve possuir para a venda.

A organização possui veículos próprios, o que agiliza a entrega e a torna mais segura, garantindo mais comodidade aos clientes e conquistando fidelidade.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO

“População (ou universo da pesquisa) é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo” (SILVA, 2001, p. 32).

A pesquisa foi realizada em caráter de população, ou seja, foi escolhido esse tipo de pesquisa para poder aplicar em todos os setores da empresa.

A população, alvo da pesquisa, é composta por sete funcionários de todos os setores da empresa e devidamente registrados, do total: dois são proprietários e cinco funcionários, sendo três do sexo feminino e quatro do sexo masculino.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os resultados da pesquisa elaborada por meio de questionário são

representados em gráficos no formato “pizza”, contendo as porcentagens referentes as suas proporções, formalizando o valor estatístico para cada pergunta do questionário. O programa que foi utilizado para representar os gráficos foi o “Excel”, sendo que este arredonda as porcentagens, em valores ínfimos. Se o número for menor ou igual a cinco, a porcentagem permanecerá no valor dado, se for maior que cinco terá acréscimo.

Para se obter informações mais detalhadas as questões foram divididas da seguinte forma: **Parte I:** Informações socioculturais, que podem identificar a falta de experiência e a falta de instrução entre os colaboradores. **Parte II:** Informações sobre a quantidade de mercadorias em estoque e se existe um responsável por esse controle e de que forma isso acontece. **Parte III:** Informações sobre falta de mercadorias e suas consequências. **Parte IV:** Informações sobre a possível implantação de controle no setor de estoque por meio de algumas ferramentas e a possível aceitação pelos colaboradores. **Parte V:** Sugestões e/ou críticas, pergunta aberta de resposta facultativa, de como deverá ser feita o gerenciamento do estoque. Os colaboradores após receber o questionário tiveram um prazo de uma semana para responder.

Parte I – Informações socioculturais: a primeira parte é composta por cinco perguntas que identificam o perfil dos colaboradores, referente ao sexo, faixa etária, estado civil, escolaridade, tempo de empresa e grau de instrução.

1). Gênero: Dos 7 participantes, 57% eram do sexo masculino (equivalendo 04 pessoas) e 43% do sexo feminino (equivalendo 03 pessoas). Entende-se assim que o sexo predominante dos colaboradores da empresa é do sexo masculino devido o serviço necessitar de esforço físico.

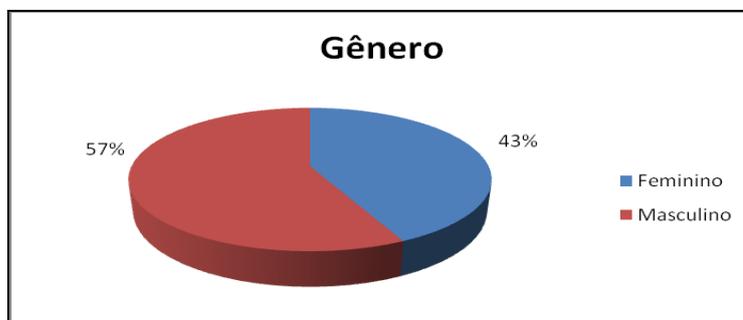


Gráfico 01 - Gênero.
FONTE: Pesquisadora (2011).

2). Faixa etária: Dos 7 participantes, 57% tem entre 48 a 59 anos (equivalendo a 04 pessoas), 29% tem entre 18 a 27 anos (equivalendo a 02 pessoas) e 14% tem de 38 a 47 anos (equivalendo a 01 pessoa).

Entende-se assim que a faixa etária predominante entre os colaboradores é entre 48 a 59 anos.



Gráfico 02 - Faixa etária.
FONTE: Pesquisadora (2011).

3). Estado civil: Dos 7 participantes, 43% são casados (equivalendo a 03 pessoas), 29% são solteiros (equivalendo a 02 pessoas) e 28% vivem em união estável (equivalendo a 02 pessoas).

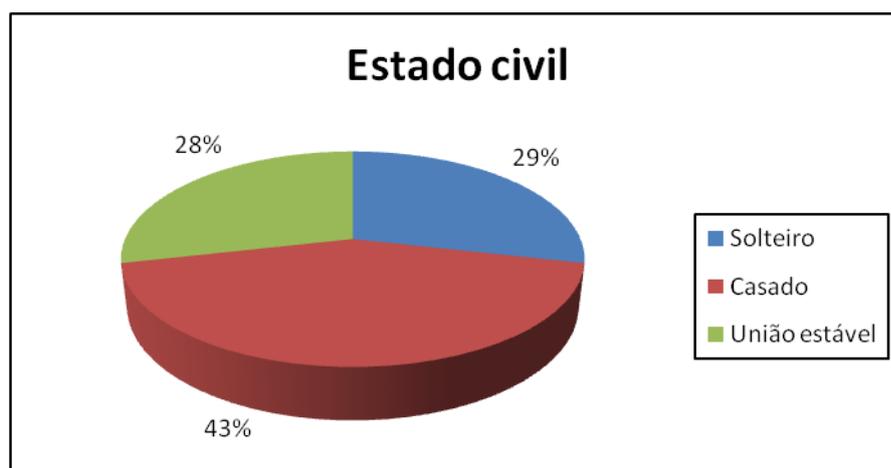


Gráfico 03 - Estado civil.
FONTE: Pesquisadora (2011).

4). Tempo de empresa: Dos 7 participantes, 43% tem até 1 ano de tempo de serviço na empresa (equivalendo a 03 pessoas), 29% tem de 6 a 10 anos de

empresa (equivalendo a 02 pessoas) e 28% tem de 1 a 5 anos de empresa (equivalendo a 02 pessoas). Entende-se que a maioria dos colaboradores não tem 1 ano de serviço na loja gerando uma grande rotatividade e com pouco conhecimento no funcionamento da empresa prejudicando com isso a qualidade no atendimento.



Gráfico 04 - Tempo de empresa.
FONTE: Pesquisadora (2011).

5). Grau de instrução: Dos 7 participantes, 43% tem o 2º grau completo (equivalendo a 03 pessoas), 29% tem o 2º grau incompleto (equivalendo a 02 pessoas) e 28% tem o 1º grau incompleto (equivalendo a 02 pessoas). Nota-se que os colaboradores da empresa não têm um grau de instrução suficiente para desempenhar bem suas funções, faltando profissionais capacitados para exercer funções na empresa.

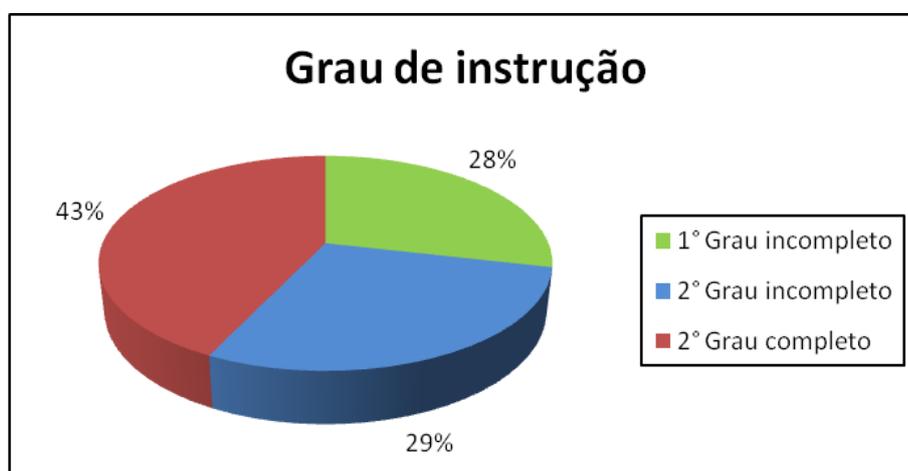


Gráfico 05 - Grau de instrução.
FONTE: Pesquisadora (2011).

Parte II - Nessa fase do questionário, foram realizadas 12 perguntas, têm-se informações sobre o controle de mercadorias em estoque e sua reposição.

1. Responsável pelo estoque: Dos 7 participantes, 86% responderam que é o proprietário da loja (equivalendo a 06 pessoas) e 14% respondeu que é o gerente de estoques (equivalendo a 01 pessoa). Entende-se assim que quem controla o estoque é o proprietário da loja, como são dois sócios e não existe um responsável fixo, os estoques acabam ficando sem controle e que não tem nenhum funcionário capacitado para exercer tal atividade como demonstra no gráfico 5.

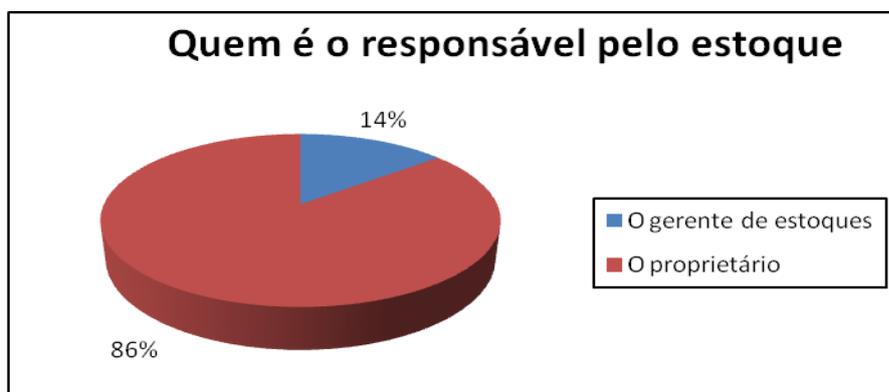


Gráfico 06 - Quem é o responsável pelo estoque.
FONTE: Pesquisadora (2011).

2. O responsável tem controle do estoque: Todos os participantes, 100% responderam que, o responsável do estoque tem controle sobre os materiais estocados. Entende-se assim que o responsável pelo estoque tem total controle das quantidades estocadas. Considera-se que todos os colaboradores deram a mesma resposta por desconhecerem o funcionamento do estoque e por não conhecerem ferramentas que auxiliam nesse controle. Os gráficos 7 e 8 demonstram que muitos materiais faltam em estoque por diversos motivos.

3. Frequência na reposição de estoque: Todos os participantes, 100% responderam que, uma vez por semana é feita a reposição de estoque. Entende-se assim que uma vez na semana é feita a reposição das mercadorias vendidas no estoque. Porém percebe-se mediante diálogo em visitas a loja que as compras são feitas quando se recebe a visita dos fornecedores. Considera-se que todos deram a mesma resposta devido ao grande número de fornecedores que a loja recebe oferecendo seus produtos. Os proprietários afirmam que recebem a visita quase que diariamente.

4. Produtos que mais faltam no estoque: Dos 7 participantes, 71%

responderam que o que mais falta no estoque é o material bruto, mencionado por todos que o que mais falta é o cimento (equivalendo a 05 pessoas) e 29% responderam que, não existe um produto específico (equivalendo a 02 pessoas). Entende-se assim que o produto que mais falta no estoque é o material bruto que a loja vende, ou seja, o cimento por ter maior saída. Sendo um dos produtos mais vendidos, é necessário fazer com que esse produto não venha a faltar.



Gráfico 07 -: Produtos que mais faltam no estoque.
FONTE: Pesquisadora (2011).

5. Motivo da falta de material no estoque: Dos 7 participantes, 57% responderam que são por outros motivos (equivalendo a 04 pessoas), 29% responderam que é por falta de planejamento (equivalendo a 02 pessoas) e 14% respondeu que é por falta de conferência (equivalendo a 01 pessoa). Citado no questionário como: 01 pessoa mencionou que a falta de material é por ter grande procura, 01 pessoa relatou que é por falta do material no mercado e 02 pessoas responderam que é por falta de prazo pelos fornecedores. Entende-se assim que o material que mais falta no estoque tem motivos diversos na visão de cada colaborador. São vários os motivos que fazem com que faltem mercadorias no estoque, isso demonstra que sempre faltam mercadorias no estoque, porém um bom planejamento de materiais e uma pessoa especializada que fizesse o controle evitaria que faltassem mercadorias no estoque. A pergunta 2 da parte II contradiz com esse resultado, demonstrando que o responsável tem controle de estoque.

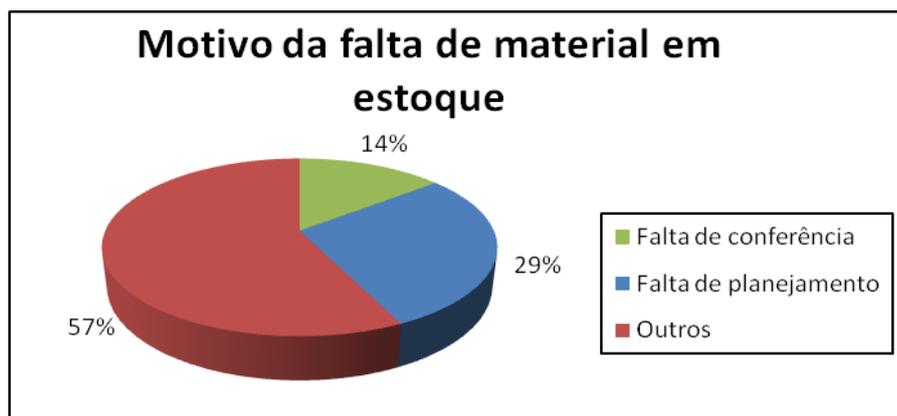


Gráfico 08 - Motivo da falta de material em estoque
FONTE: Pesquisadora (2011).

6. Sobre a necessidade de excesso de estoque: Dos 7 participantes, 86% responderam que não há a necessidade de se ter um excesso de estoque (equivalente a 06 pessoas) e 14% respondeu que há a necessidade de excesso de estoque, porque é melhor sobrar do que faltar (equivalendo a 01 pessoa). Entende-se assim que, a maioria dos colaboradores consideram que não há a necessidade de se ter um excesso de materiais no estoque e sim somente o necessário para as vendas em determinado período, para isso se deve ter um controle das mercadorias vendidas para que seja reposta a tempo as mercadorias para não vir a faltar.

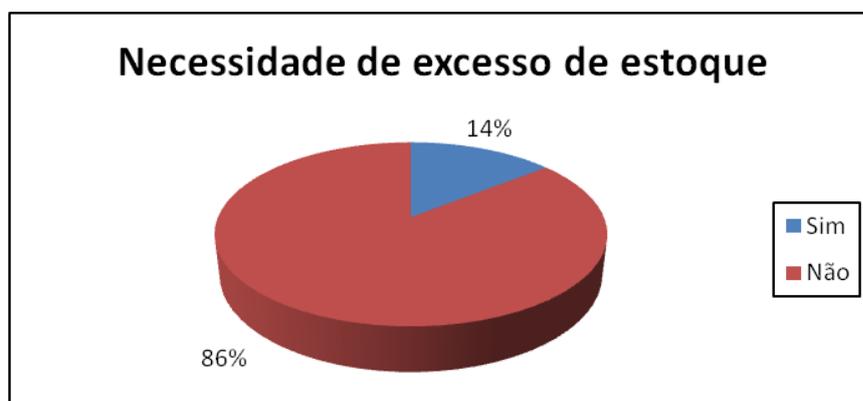


Gráfico 09 - Necessidade de excesso de estoque.
FONTE: Pesquisadora (2011).

7. Sobre a administração do estoque: Dos 7 participantes, 57% responderam que a administração do estoque é organizada (equivalente a 04 pessoas), 29% responderam que não sabem como é a administração do estoque da loja (equivalendo a 02 pessoas) e 14% respondeu que a administração do estoque da loja é mal estruturada (equivalendo a 01 pessoa). Entende-se assim que, a maioria dos colaboradores considera que a administração do estoque da loja é organizada,

porque os produtos sempre são localizados com facilidade. Porém esse resultado contradiz com a pergunta 1 da parte IV, onde 86% responderam que o estoque precisa de mudanças.



Gráfico 10 - Administração do estoque.
Fonte: Pesquisadora (2011).

8. Sobre o motivo pela falta de mercadoria: Dos 7 participantes, 43% responderam que a falta de mercadoria se dá por atraso nos prazos pelos fornecedores (equivalente a 03 pessoas), 43% responderam que a falta se dá por falta de atenção com a quantidade que contém no estoque (equivalendo a 03 pessoas) e 14% respondeu que a falta de mercadoria no estoque é pela falta de planejamento nas compras (equivalendo a 01 pessoa). Entende-se assim que os colaboradores têm opiniões variadas em relação à razão que ocasiona a falta de mercadorias no estoque. Deve-se ter um controle das quantidades das mercadorias estocadas, para que na hora da compra se saiba exatamente o que será necessário comprar e exigir dos fornecedores que os prazos de entrega sejam cumpridos para que não falem mercadorias.

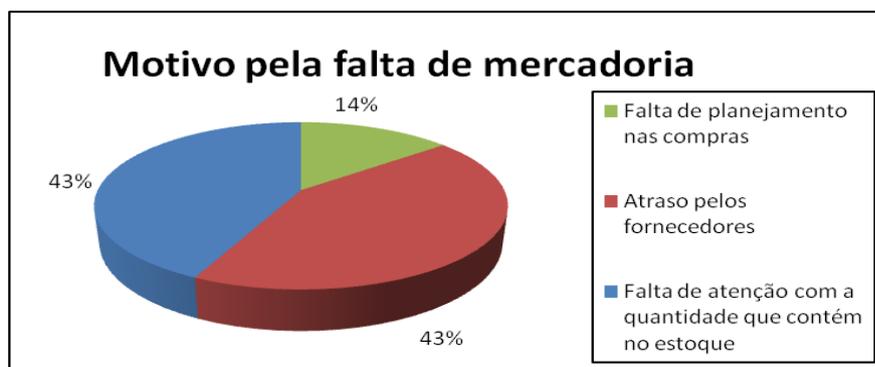


Gráfico 11 - Motivo pela falta de mercadoria
FONTE: Pesquisadora (2011)

9. Sobre a existência de produtos perecíveis: Dos 7 participantes, 86% responderam que não, não existe produto perecível no estoque (equivalendo a 06 pessoas) e 14% respondeu que sim, existe produtos perecíveis (equivalendo a 01 pessoa). Entende-se assim que a maioria das pessoas considera que não existem produtos perecíveis no estoque, porém mercadorias com validade curta. Deve-se observar o prazo de validade das mercadorias e verificar por quanto tempo ela pode ficar estocada sem que haja perdas, procurando vender primeiramente as mercadorias que estão com o prazo menor. A reposição dos materiais vendidos deverá ser colocada atrás dos que já estão estocados.



Gráfico 12 - Produtos perecíveis
FONTE: Pesquisadora (2011)

10. Em relação ao espaço físico: Dos 7 participantes, 57% responderam que o espaço físico é inadequado (equivalendo a 04 pessoas), 29% responderam que o espaço físico é adequado (equivalendo a 02 pessoas) e 14% respondeu que não sabia responder (equivalendo a 01 pessoa). Entende-se assim que a maioria das pessoas considera que o espaço físico da loja para os estoques é inadequado, pois mercadorias ficam amontoadas dificultando a localização e a quantidade estocada. Para se ter o controle dos estoques é necessário que o espaço físico seja adequado à quantidade de mercadorias estocadas, para não se perder tempo procurando mercadorias estocadas e deixando as mais vendidas em lugar de fácil acesso.

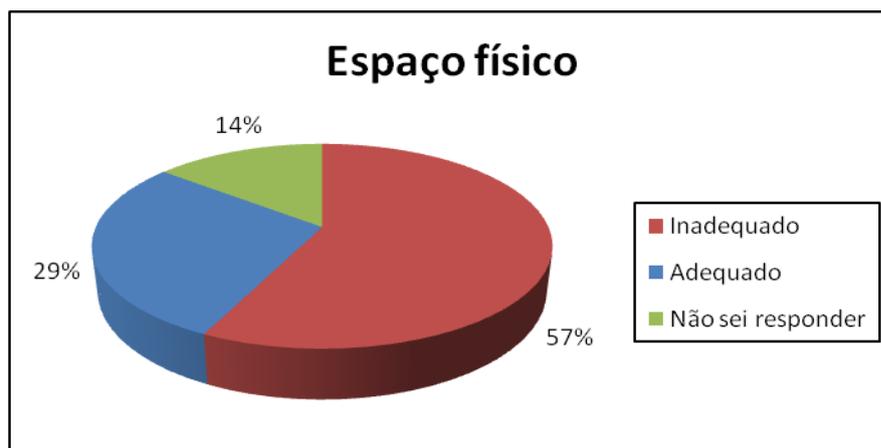


Gráfico 13 - Espaço físico.
FONTE: Pesquisadora (2011).

11. Sobre o controle de entradas e saídas de mercadorias: Todos os participantes, 100% responderam que o controle de materiais de entradas e saídas é feita por meio de notas fiscais. Entende-se assim que todos os colaboradores consideram que o controle de entradas e saídas de mercadorias é feito unicamente por meio de notas fiscais. É um tipo de controle, porém não muito eficaz, ele é demorado, complicado de se fazer um controle, deve-se ter uma planilha no Excel para trabalhar juntamente com as notas fiscais.

12. Sobre a administração do estoque em relação ao aumento nos lucros: Todos os participantes, 100% responderam que sim, que um estoque bem administrado pode aumentar o lucro de uma empresa. Entende-se assim que todos os colaboradores consideram que um estoque bem administrado pode aumentar o lucro da empresa. Consequentemente não faltando mercadorias na hora da venda, além da empresa ter credibilidade em relação aos seus clientes, também seu lucro será maior porque estará vendendo mais e não correrá o risco do cliente procurar a concorrência.

Parte III: Essa parte do questionário, as perguntas relatam sobre a falta de mercadorias no momento das vendas.

1. Sobre perda nas vendas por falta de mercadorias: Dos 7 participantes, 86% responderam que sim, já presenciaram perda nas vendas por falta de mercadorias e 14% respondeu que não, nunca presenciaram perda de venda por falta de mercadoria (equivalendo a 01 pessoa). Entende-se assim que a maioria dos colaboradores já presenciou perda nas vendas por falta de mercadorias no momento da venda. Corre-se o risco de perder o cliente para a concorrência, diminui o

faturamento e com isso deixa-se de investir na loja por falta de recursos.



Gráfico 14 - Perda nas vendas por falta de mercadorias
FONTE: Pesquisadora (2011).

2. Se não faltassem materiais os lucros seriam maiores: Dos 7 participantes, 86% responderam que sim, que se não faltassem materiais os lucros seriam maiores (equivalendo a 06 pessoas) e 14% respondeu que não (equivalendo a 01 pessoa). Entende-se assim que a maioria dos colaboradores acha que se não faltassem materiais na hora das vendas, o lucro seria maior. O faturamento é baseado nas quantidades vendidas, quanto mais vender, maior será o lucro, por isso deve-se evitar que falte algum material no estoque.

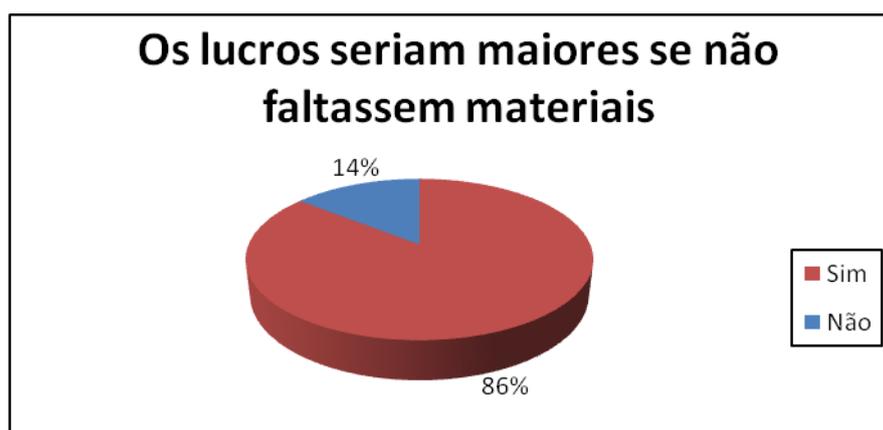


Gráfico 15 -: Os lucros seriam maiores se não faltassem materiais
Fonte: Pesquisadora (2011).

3. Perda de clientes para a concorrência por falta de materiais: Todos os participantes, 100% responderam que sim, se faltar mercadorias na hora da venda o cliente vai procurar a concorrência. Entende-se assim que, todos os colaboradores afirmam que se faltar materiais no momento das venda, além de perder a venda,

pode-se perder também o cliente. Os clientes procuram fazer suas compras em lugares que saibam que sempre tem mercadorias necessárias disponíveis, lojas que deixam faltar mercadorias corre o risco de perder clientes para a concorrência.

4. Controle de avaria: Dos 7 participantes, 43% responderam que o controle de avaria é realizada por meio de uma verificação específica (equivalendo 03 pessoas), 43% responderam que o controle de avaria só é feito quando é percebido o problema (equivalendo 03 pessoas) e 14% respondeu que desconhece (equivalendo 01 pessoa). Entende-se assim que as opiniões são diversas em relação ao controle de avaria e que muitos materiais podem ser perdidos por ficarem mal estocados, danificando-os. As respostas dos colaboradores estão divididas, três responderam que existe uma verificação e três responderam que só é feito quando se percebe o problema. A organização das mercadorias é muito importante, porque na reposição de mercadorias os mais novos devem ser vendidos depois dos que já estão estocados.

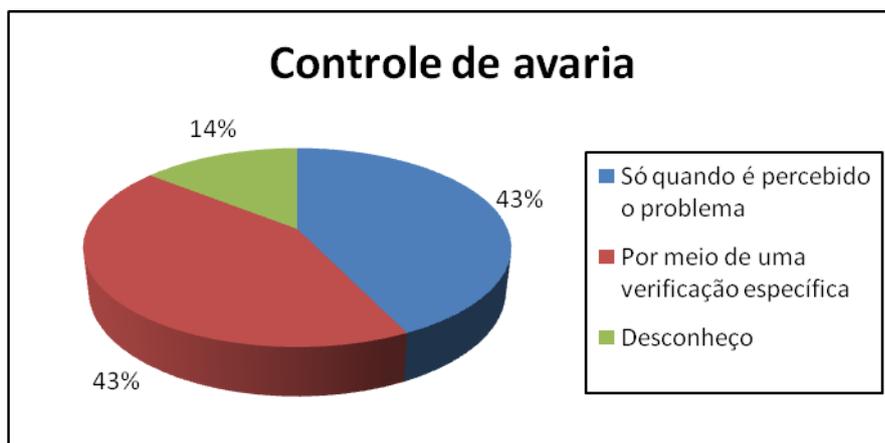


Gráfico 16 - Controle de avaria
 FONTE: Pesquisadora (2011)

Parte IV: Essa parte do questionário é composta de duas perguntas, para a verificação da opinião dos colaboradores em relação à implantação de ferramentas para melhor controlar o estoque.

1. Pergunta-se sobre uma possível mudança no controle dos estoques para obter uma melhoria contínua: Dos 7 participantes, 86% acreditam que a empresa precisa de mudanças no estoque e que com isso haverá uma melhoria contínua (equivalendo a 06 pessoas) e 14% respondeu que não, acredita que a empresa não precisa de mudança (equivalendo a 01 pessoa). Entende-se assim que, a maioria dos colaboradores concorda que o estoque necessita de mudanças e que com isso

haverá uma melhoria contínua. O estoque da loja precisa passar por mudanças para facilitar a localização e a busca das mercadorias e facilitar o controle.

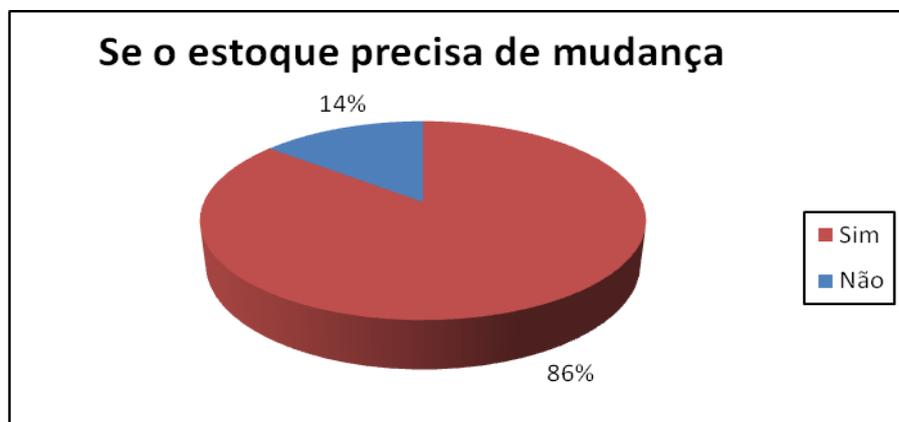


Gráfico 17 - Se o estoque precisa de mudança.
FONTE: Pesquisadora (2011).

2. Sobre o método de controle de estoques *Kanban*: Todos os participantes, 100% responderam que sim, que se fosse implantado o *Kanban* utilizariam essa ferramenta de controle de estoques corretamente. Entende-se assim que todos os colaboradores da empresa aceitam e concordam com a implantação dessa ferramenta para melhorar o controle do estoque. É uma ferramenta de controle visual, possibilita um controle das mercadorias sem precisar fazer a contagem da quantidade.

Parte V: A última parte dessa pesquisa apresenta uma pergunta aberta e destina-se ao colaborador apresentar suas sugestões e/ou críticas sobre o gerenciamento de estoques e como deverá ser feito.

Apenas um colaborador expressou sua opinião: “Se o controle do estoque for informatizado, na mesma saída de um produto já podemos visualizar o saldo do mesmo, como também da chegada e o valor de venda”. Entende-se assim que a opinião do colaborador é também de implantar um sistema de informação para controlar o estoque.

Entende-se que para fazer um bom gerenciamento de estoques, é necessário usar algumas ferramentas para se ter o controle da quantidade de mercadorias estocadas, para não perder clientes por falta de mercadorias na hora das vendas e nem ter gastos excessivos com a manutenção pelo seu excesso.

5 PROJETO DE MELHORIA

Entende-se que a finalidade deste capítulo é para gerenciar o controle dos estoques da loja de materiais de construção Matercity e proporcionar um auxílio para que mercadorias não venham mais a faltar e também não sobrar, gerando prejuízos para a empresa, com intuito de melhorias e aumento no faturamento.

Após análise do questionário respondido pelos colaboradores foi feito um levantamento da atual situação e foram elaboradas sugestões de ações de melhorias.

5.1 AÇÕES A SEREM IMPLANTADAS

Como sugestões que possam diminuir os problemas encontrados por meio da pesquisa de campo e objetivando uma melhoria no controle dos estoques da loja Matercity, sugere-se:

- **Primeiramente uma delegação de funções**, para que haja uma pessoa específica que fique responsável pelo controle de estoques;

- **Fazer semestralmente a análise da curva ABC**, para verificar se os produtos vendidos não tiveram variação nas quantidades vendidas e se seus lucros tiveram aumento ou redução devido à variação de preços;

- **Distribuir os materiais que são mais vendidos no início do estoque**, para facilitar a procura e agilizar a entrega nas vendas, não perdendo tempo procurando a mercadoria;

- **Utilizar o Kanban**, pintar paredes e caixas de armazenamento das mercadorias com faixas coloridas que demarcam o nível do estoque: verde para estoque suficiente, amarelo para que seja providenciada a reposição dos materiais e a cor vermelha que indicará o baixo nível da mercadoria e com isso uma possível falta do produto.

Estas foram as sugestões sugeridas para que a loja de materiais de construção Matercity tenha um melhor desenvolvimento e com isso um maior faturamento.

A ferramenta 5W2H é um plano de ação que envolve etapas e apresenta as ações a serem feitas a curto, médio e longo prazo, assim segue-a com as ações apontadas acima, de forma tabelada a seguir.

O que será feito?	Por que será feito?	Onde será feito?	Quando será feito?	Por quem será feito?	Como será feito?	Quanto custará?
Designação de função	Para se ter um responsável	Matercity	Dezembro/11	Proprietários	Será escolhido o colaborador que apresentar mais habilidades	Sem custo, um funcionário da loja será designado
Análise da Curva ABC	Verificar as mercadorias mais vendidas e de maior lucro	Matercity	Janeiro/12	Proprietários	Por meio de levantamento	Sem custo, um dos sócios fará a análise
Distribuição de mercadorias	Para agilizar a entrega	Matercity	Janeiro/12	Proprietários e funcionários	Deixando os mais vendidos por primeiro	Sem custo, todos os funcionários farão a distribuição
<i>Kanban</i>	Nível de estoque	Matercity	Fevereiro/12	Proprietários e funcionários	Pinturas coloridas	R\$ 100,00 anual

TABELA 1 - FERRAMENTA 5W2H
 FONTE: Pesquisadora (2011).

5.2 DEVOLUTIVA DA EMPRESA

As ações elaboradas foram apresentadas aos sócios da organização no dia 10 de setembro de 2011 às 10:00 horas na sala da direção. O encontro teve resultado positivo, os sócios demonstraram satisfeitos com o resultado da pesquisa e com as sugestões sugeridas para melhorias no estoque da empresa.

Quanto às sugestões propostas os sócios retornaram a Ferramenta 5W2H com as seguintes alterações:

- Designação de função: não houve alteração na proposta pelos sócios, sendo assim a referida ação está prevista para dezembro.

- Análise da curva ABC: não houve alteração na proposta pelos sócios, desta forma a referida ação está prevista para janeiro.

- Distribuição de mercadorias: não houve alteração na proposta pelos sócios, sendo assim a referida ação está prevista para início em janeiro.

- Kanban: nesta ação os sócios consideram que não haverá custo para aplicar o *Kanban*. Os sócios esclareceram que a loja possui latas de tintas que o prazo de validade está para vencer e que as mesmas serão usadas para fazer as

demarcações de faixas e com isso inviabiliza a disponibilização do valor proposto pela pesquisadora.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa mostra que um bom gerenciamento de estoques faz com que a empresa tenha credibilidade com os seus clientes, pois sempre haverá produtos disponíveis a venda e com isso o seu faturamento será maior.

Por meio desta pesquisa observou-se que o problema da empresa é a falta de controle nas vendas e nas mercadorias estocadas, ou seja, não se tem controle na rotatividade de suas mercadorias.

De início o objetivo da pesquisa era identificar onde havia falhas. Após a aplicação do questionário observou-se que a causa específica era a falta de controle nos materiais estocados, não se sabia a quantia de cada produto que havia em estoque.

Assim pode-se constatar que a análise na ferramenta ABC é muito útil para ter um controle nos produtos que são mais ou menos vendidos pela empresa bem como os que geram mais lucros, também reduz o capital investido e os custos operacionais com a manutenção de estoques.

Como todo trabalho, esse também teve suas facilidades e dificuldades, as quais foram: 1) A facilidade encontrada foi a disponibilidade de fazer a pesquisa e a colaboração dos sócios e dos colaboradores em discutir as sugestões para melhorias. 2) Fazer um levantamento em cerca de 2000 itens para verificar os mais e menos vendidos e relacionar com os que têm maior ou menor lucro e apresentar a empresa para a compreensão da curva ABC. Verificar que quantia é vendida em um determinado período de cada produto, para que não se tenha muitos materiais estocados sem necessidade.

Contudo, a loja de materiais de construção Matercity está analisando as sugestões propostas, verificando as necessidades e os benefícios para a melhoria da empresa.

Para concluir pode-se afirmar que a pesquisa foi muito significativa, além da experiência e do aprendizado, percebeu-se que até mesmo só com um controle e um bom planejamento pode-se aumentar o faturamento de uma empresa.

Considerando ainda o embasamento dessa pesquisa, ressalta-se ainda a

necessidade de futuros estudos, analisando mais precisamente em valores financeiros, bem como outras medidas que tendem a colaborar para o gerenciamento de estoques.

Como futura administradora, percebeu-se com essa pesquisa, que ações como planejamento, organização e controle podem fazer uma grande diferença em uma empresa!

REFERÊNCIAS

ARNOLD, Tony J. R. **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 1993.

_____. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas da administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada**. 3. ed. São Paulo: Atlas 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

MACHADO, Luís Eduardo. **Gestão estratégica para instituições de ensino superior privadas**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de**

materiais e recursos patrimoniais. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MILONE, Giuseppe. **Estatística:** geral e aplicada. São Paulo: Thomson Learning, 2004.

OHNO, Taiichi. **O sistema Toyota de produção:** além da produção. Porto Alegre: Bookman, 1997.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais:** uma abordagem logística. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 3. ed. Florianópolis: Laboratório de ensino a distância da UFSC, 2001.

AS PERSPECTIVAS DO ACADÊMICO PARA O CURSO SUPERIOR

EXPECTATIONS FOR STUDENT GRADUATE COURSES

Rodrigo Baryczka de Mello⁹

MELLO, Rodrigo Baryczka de. **As perspectivas do acadêmico para o curso superior**. Revista Tecnológica da FATEC-PR, v.1, n.2, p. 59-61, jan./dez., 2011.

RESUMO:

A constante evolução do mundo atual chegou ao ambiente acadêmico. Agora cada professor que trabalha ou pretende trabalhar no ensino superior, ou qualquer área do ensino precisa estar pronto para enfrentar estas mudanças. Este pequeno artigo tem a finalidade de mostrar ao professor, os seus principais desafios e as novas tendências para o ensino superior, mostrando qual é a visão do acadêmico e o que eles terão disponíveis no futuro em relação à educação.

Palavras-Chave: Ensino Superior. Mudanças Pedagógicas. Educação.

ABSTRACT:

The constant evolution of today's world came to an academic environment. Now every teacher who works or want to work in higher education or any area of education must be ready to address these changes. This short article aims to show the teacher, the main challenges and emerging trends in higher education, showing what is the vision of academic and they will be available in future in relation to education.

Keywords: Higher Education. Pedagogical Changes. Education.

1 INTRODUÇÃO

No mundo globalizado e em constantes mudanças, temos a educação também influenciada por inúmeros fatores internos e externos, a educação será de suma importância para as pessoas e governos no mundo inteiro.

Segundo a afirmação de Moran (2004), é difícil prever o futuro devido a sua não linearidade, com tudo sabemos que a sociedade esta cada vez mais provida de recursos financeiros para investir na educação formal, mas ela também será cada vez mais complexa e complicada devido a esta sociedade com maior poder aquisitivo.

Para o acadêmico do futuro (até mesmo do presente), a educação será

⁹ Rodrigo Baryczka de Mello possui graduação em Tecnologia em Eletroeletrônica pela Faculdade de Tecnologia de Curitiba (2009). Atualmente é professor do CTC - Colégio Técnico de Curitiba.

descentralizada, ou seja, não estará apenas voltada para a sala de aula, graças a tecnologia o ensino a distância será um meio cada vez mais usado e aceito de educação (desde do ensino médio até o superior). A sala de aula sofre e sofrerá grande mudança devido a recursos tecnológicos avançados como equipamentos e softwares que ajudarão no ensino e na teorização de assuntos. A *Internet* terá que ser uma ferramenta vista de outros olhos, não como uma vilã, mas como uma ajudante, uma ferramenta imprescindível no ensino superior, despertando a mentalidade científica, como ressaltado pela afirmação na citação abaixo de Santos (2004):

nos dias de hoje, na época da banda larga, o objetivo central do ensino Universitário deve ser a aquisição de uma mentalidade científica de rigor, de capacidade de raciocínio e de análise, de desenvolvimento da criatividade e do sentido crítico.

Conforme Ferreira (2009), “o futuro da educação será manifestante diferente do passado e será marcado por um ritmo de mudança cada vez mais vertiginoso”. Nesta mudança o professor terá que se aprimorar e buscar novos conhecimentos, novas técnicas e didáticas para ministrar suas aulas e conseguir não apenas ensinar uma profissão mais construir um cidadão, inserido numa sociedade moderna alinhando seus pensamentos aos dos acadêmicos inseridos na instituição de ensino superior.

2 O PROFESSOR E O ACADÊMICO EM SEUS DESAFIOS

Dentre todas as mudanças que estão ocorrendo e que irão ocorrer no futuro, a mais significativa para o acadêmico, será na profissão professor, que não será mais o detentor do conhecimento mais o facilitador e o gestor do saber. Para esta mudança, os professores não apenas terão que mudar consideravelmente sua mentalidade em relação ao ensino, como Ferreira (2009) enfatiza que a maioria dos professores hoje vê a educação como uma “mera” transmissão de conhecimentos efetuada através de aulas expositivas e mantendo atitudes conservadoras, o professor do futuro terá buscar novos métodos pedagógicos e muito dinamismo para levar o conhecimento ao aluno do *século 21*, que esta em mudança cultural e comportamental a cada momento.

A atualização constante do professor nas novidades tecnológicas deve ser uma premissa, mas o professor deve ser capaz de conduzir seus alunos por este mundo digitalizado em busca do conhecimento e da investigação científica, tendo um olhar individualizado, sabendo que a construção do conhecimento é totalmente diferente de pessoa para pessoa. “É de consenso geral que a aprendizagem escolar não deve constituir numa mera acumulação de conhecimentos, mas numa interação de saberes vivido, por docentes e alunos dentro e fora da sala de aula.” (FERREIRA, 2009).

O acadêmico terá que construir ou buscar os conhecimentos diversos e não apenas um diploma profissional, buscará ser um cidadão, criando ambientes nas instituições de ensino que combatam a desigualdade social e ajudem a construir uma sociedade mais justa, trabalhando projetos de ação voluntária e responsabilidade social.

O acadêmico também deve ficar atento a novas modalidades do ensino, por que cada vez mais os cursos superiores estarão se moldando as necessidades dos alunos, os cursos à distância serão um modelo consolidado e muito utilizado, disponibilizando ao aluno cursos em módulos em que o mesmo estude no tempo que estiver disponível.

No âmbito de novos métodos os professores têm a disposição ótimas ferramentas de trabalho como seminários, discussões, criação de artigos, trabalhos de pesquisa, visitas técnicas, estudo de caso etc. Cada método deve ser estudado e analisado pelo acadêmico aproveitando estas situações para construir um saber mais interativo, tendo em mente situações que propiciem saberes multidisciplinares.

Enfatizamos a grande importância do docente na qualidade do ensino superior do hoje e do amanhã, sendo inerente ao profissional uma constante qualificação e competências relacionadas com o exercício da profissão, pois, segundo Raposo (2004), “O professor deve ter uma postura filosófica-hermenêutica diante do conhecimento, da cultura e da sociedade, isto é, amar a sabedoria.”.

Ou seja, o professor tem que investigar e propor questões, debater soluções, estar constantemente atualizado e qualificado ao ensino, facilitando o processo de aprendizagem e orientando cidadãos.

3 CONCLUSÃO

O exercício da profissão de educador, tanto do ensino superior como de qualquer fase do ensino, não admitirá mais professores sem capacitação didática, aberto a novos conhecimentos, multidisciplinares, entusiasmados, livres de preconceitos, ou seja, professores que vejam em cada aluno um ser individual com habilidades e dificuldades inerentes a sua pessoa, que seja capaz de ensinar o bom aluno e também o mau aluno, que tenha tanto talento para ensinar o aluno sem deficiência física, como o portador de alguma deficiência, simplesmente seja um mestre, que faça a diferença na vida do aluno como na comunidade que ele está inserido, esta será uma nova visão do acadêmico em relação ao professor.

Um profissional desta magnitude não se constrói do dia para noite, leva tempo e dedicação, sendo assim não cabe a sociedade e a tecnologia mudar o ensino e sim o professor buscar uma nova visão para a atividade de lecionar, numa turma cada vez mais heterogênea e digital.

No referente ao acadêmico, cabe também um melhor aproveitamento das novas didáticas apresentadas, buscando constantemente se manter atualizado e apaixonado pelo caminho que decidiu trilhar., não basta apenas ter um diploma, o acadêmico terá que no futuro ser um profissional competente, ético e cidadão .

BIBLIOGRAFIA

FERREIRA, M. P. M. O professor do ensino superior na era da globalização. **Revista Ibero Americana de Educação**. Disponível em: <

<http://www.rieoei.org/deloslectores/2944Maia.pdf>> Acesso em: 18 jul. 2011.

MORAN, J. M. **Perspectivas para educação**. Disponível em:

<http://www.eca.usp.br/prof/moran/futuro.htm>. Acesso em 18 jul. 11.

RAPOSO, N. Psicologia pedagógica ou da educação: ciência psicológica ou ciência da educação? **Psychologica** . Extra série 79-88

SANTOS, R. O professor e a produção do conhecimento numa sociedade em transformação. **Revista Espaço Acadêmico**. Disponível em: <

http://www.espacoacademico.com.br/035/35pc_santos.htm> Acesso em: 18 jul. 2011

REVISTA TECNOLÓGICA DA FATEC-PR

Publicação Anual da Faculdade de Tecnologia de Curitiba – FATEC-PR

Aceitam-se permutas com outros periódicos.

Para obter exemplares da revista, basta acessar o site www.fatecpr.edu.br e clicar no *link* da Revista Tecnológica da FATEC-PR e fazer o download do arquivo PDF correspondente e imprimir.

Revista Tecnológica da FATEC-PR
Faculdade de Tecnologia de Curitiba – Fatec-Pr
Mantenedora: Escola Tecnológica de Curitiba S/C Ltda.
Rua Itacolomi, 450 – Portão
CEP: 81070-150 - Curitiba-Pr
Telefone: 3246-7722 - Fax: 3248-0246
<http://www.fatecpr.edu.br>
e-mail: secretaria@fatecpr.edu.br