

A MORTE DAS EMPRESAS

Ana Cristina Melo Leite da Cunha

Aluna do Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica - ProfEPT/IFAC
crismelo.trab@gmail.com

Cleilton Sampaio de Farias

Professor do Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica -ProfEPT/IFAC
cleilton.farias@ifac.edu.br

Resumo

O presente trabalho, de cunho básico e descritivo, com abordagem qualitativa, teve como objetivo apresentar as etapas para a execução de uma sequência didática utilizando a Aprendizagem Baseada em Problemas – ABP, em formato de Estudo de Caso, para o Ensino Profissional e Tecnológico de Administração, com foco na disciplina de Gestão de Pessoas, voltada para o ensino remoto. Compreende-se que no contexto da profissionalização em administração faz-se necessário adentrar uma metodologia ativa como a ABP que permita desenvolver o estudante integralmente. Dessa forma, propõe-se as etapas para aplicação de um bom caso. Nessa ótica, o Estudo de Caso proposto retrata os fatores que afetam a permanência das empresas no mercado, seguindo as etapas de planejamento, execução e avaliação de forma ativa, com o objetivo geral de compreender a importância da Gestão de Pessoas para as organizações. Sendo possível, através do presente estudo o desenvolvimento de habilidades como, o trabalho em equipe/grupo, autoaprendizagem, pensamento crítico/reflexivo, solução de problemas, tomada de decisão, entre outras.

Palavras-chave: Estudo de caso; Aprendizagem Baseada em Problemas – ABP; Ensino remoto; Administração; Aprendizagem significativa.

THE DEATH OF COMPANIES

Abstract

The present work, of a basic and descriptive nature, with a qualitative approach, aimed to present the steps for the execution of a didactic sequence using Problem Based Learning - PBL, in a Case Study format, for the Professional and Technological Education of Administration, with a focus on People Management, focused on remote education. It is understood that in the context of professionalization in administration, it is necessary to enter

an active methodology such as PBL that allows the student to develop fully. Thus, the steps for applying a good case are proposed. From this perspective, the proposed Case Study portrays the factors that affect the permanence of companies in the market, following the stages of planning, execution and evaluation actively, with the general objective of understanding the importance of People Management for organizations. It is possible, through this study, the development of skills such as team / group work, self-learning, critical / reflective thinking, problem solving, decision making, among others.

Keywords: Case study; Problem-Based Learning – PBL; Remote teaching; Administration; Meaningful learning.

Introdução

O presente trabalho, de cunho básico e descritivo, com abordagem qualitativa, teve como objetivo apresentar as etapas para a execução de uma sequência didática utilizando a Aprendizagem Baseada em Problemas – ABP, em formato de Estudo de Caso, para o Ensino Profissional e Tecnológico de Administração, com foco na disciplina de Gestão de Pessoas, voltada para o ensino remoto.

Compreende-se que no contexto da profissionalização em administração faz-se necessário adentrar uma metodologia ativa como a ABP que permita desenvolver o estudante integralmente.

Este caso, tem como público-alvo os discentes do Curso Técnico Subsequente em Administração, com foco na disciplina de Gestão de Pessoas, que possui como ementa “introdução a Gestão de Pessoas” que aborda os conceitos gerais, princípios e características. Proposto para turmas de até 45 estudantes, com duração de 3 aulas, com 50 minutos cada. O objetivo geral das aulas é compreender a importância da Gestão de Pessoas para as organizações.

Além disso, o caso pode ser usado em uma disciplina isolada, como Gestão de Pessoas, mas também pode ser adaptado para diferentes áreas dentro da Administração, Economia, Contabilidade, entre outras, ou seja, dependendo da necessidade do professor é possível moldar o caso para fins de atender a demanda. Podendo ser usado para outro tipo de disciplina ou até mesmo colocado em prática por meio da interdisciplinaridade e/ou multidisciplinaridade. Também a carga horária e quantidade de estudantes por turma pode ser adaptada. Para mais, o presente caso, pode ser aplicado tanto no nível médio,

como no nível superior, principalmente na área da Administração, possibilitando no Ensino Médio uma abordagem mais sucinta e no Superior uma abordagem mais profunda, sempre levando em consideração os conhecimentos prévios dos estudantes.

Dessa forma, propõe-se as etapas para aplicação de um bom caso de acordo com Herreid (1998) e Queiroz e Cabral (2016).

Contextualização

O caso narra a história de Luanderson, um administrador responsável pelo departamento de consultoria do Sebrae-AC, que já estava tentando resolver esse problema, mas não obteve sucesso, necessitando assim, reformular sua estratégia. E nesse intuito, monta uma equipe para atuar nesta problemática. Logo, o caso gera empatia pelos estudantes em relação ao personagem principal.

Em termos de contextualização da temática, é preciso compreender que o Estado do Acre está em vigésimo segundo lugar em um ranque de vinte e seis Estados e Distrito Federal, ou seja, encontra-se entre aqueles que mais apresentam mortalidade de pequenos negócios com até dois anos de abertura. Dentro dessa realidade, faz-se interessante compreender o papel da Gestão de Pessoas quanto a sua contribuição nesse cenário.

Como resultado da pesquisa realizada pelo Sebrae (2016) verificou-se que a sobrevivência ou mortalidade do negócio resulta não somente de um único fator isolado, mas sim, da combinação de um conjunto deles, chamados de “fatores contribuintes”: 1) negociar prazo com fornecedor e obter empréstimo bancário; 2) capacitação dos sócios em gestão; 3) tempo de planejamento; 4) desejo de ter o próprio negócio; 5) experiência como gestor do ramo; 6) capacitação de mão de obra e dos sócios; 7) diferenciar produtos e serviços; 8) experiência como funcionário no ramo; 9) acompanhar a evolução de receitas/despesas; 10) atualização sobre as novas tecnologias do setor; 11) estar empregado três meses antes de abrir a Pessoa Jurídica - PJ; 12) identificação da oportunidade para abrir; 13) conhecimento sobre mão de obra para contratar; 14) aperfeiçoar sistematicamente produtos/serviços aos clientes; 15) experiência/conhecimento no ramo para abrir.

Dentre os quinze fatores mencionados pelo Sebrae (2016) é possível verificar que sete deles estão associados diretamente a Gestão de Pessoas (2, 3, 5, 6, 7, 13, 15) e os outros indiretamente. Dessa forma, quando o Sebrae (2016) aborda os fatores contribuintes torna-se necessário compreender a Gestão de Pessoas em sua essência,

quebrando paradigmas que trazem a mesma apenas ligada a capacitação de colaboradores e para grandes empresas. Por isso, o personagem principal contextualiza que já estava trabalhando a Gestão de Pessoas nesses fatores, mas não obteve o resultado esperado, pois sua abordagem foi mais prática, portanto, gerando a dúvida se os empresários não compreenderam a essência da Gestão de Pessoas ou até sua própria equipe, principalmente quando se pensa em pequenas empresas.

Caracterização da narrativa do caso

Pelo exposto no Estudo de Caso, é possível identificar que o problema apresentado para ser resolvido encontra-se bem definido, “como utilizar a Gestão de Pessoas para contribuir que as empresas permaneçam ativas após dois anos de atuação no mercado?”, posto que, as empresas acreanas estão com dificuldades para permanecer no mercado após dois anos de atuação e não estão utilizando a Gestão de Pessoas como ferramenta que pode contribuir para sobreviver enquanto organização.

Dessa maneira, o estudo de caso proposto é estruturado, pois como afirma Queiroz e Cabral (2016) um caso estruturado apresenta o problema de forma bem definida dentro da narrativa.

Discussão dos dados do caso

A respeito do tema, o caso torna-se relevante e atual, pois, embora os dados abordados refiram-se ao ano de 2016, o mesmo traz informações sobre o último levantamento realizado e publicado a nível nacional pelo Sebrae, que aborda questões sobre a sobrevivência das pequenas empresas no Brasil, dessa forma, o caso conta uma história e possui generalizações, visto que apresenta uma narrativa que pode se enquadrar em diferentes contextos. Além disso, o caso baseia-se em fatos reais e atuais, tornando-o relevante para os estudantes.

Outrossim, o caso é curto, o que facilita a leitura do estudante e sua concentração em relação aos pontos principais que levam a discussão em sala de aula, favorecendo, portanto, sua abordagem.

Para mais, a discussão sobre o tema é capaz de proporcionar a compreensão dos fatores que acarretam na sobrevivência ou mortalidade das empresas no Acre e como a Gestão de Pessoas pode contribuir para a permanência dessas empresas após os dois anos

de atuação. Assim como, é possível debater sobre a importância da Gestão de Pessoas e do seu papel para melhorar esse cenário, trazendo, deste modo, utilidade pedagógica.

Por fim, o caso traz uma problemática que gera conflito e força o estudante a uma tomada de decisão.

Fontes de inspiração na produção do caso

A principal fonte de inspiração para a produção deste caso foi a experiência enquanto consultora na área de Administração, em que me deparei com inúmeras empresas que não compreendiam o conceito de Gestão de Pessoas e sua importância. Nesse sentido, ao analisar o Terceiro Relatório “Sobrevivência das Empresas no Brasil” que apresenta vários dados que demonstram a situação das empresas brasileiras e os pontos que podem ser trabalhados para sua permanência e para otimização do comércio nacional e local (SEBRAE, 2016), nos deparamos com a ideia de associar esses dados a relevância da Gestão de Pessoas na organização.

O caso

No Brasil inúmeras são as empresas criadas diariamente, entretanto, elas não sobrevivem a um prazo de dois anos. Dentro desse aspecto, a região Centro-Oeste é a que mais destaca-se pela taxa de sobrevivência dos pequenos negócios, chegando a 77%, enquanto a taxa na região Norte é de 45%.

Esse indicador revela vários fatores que afetam a constância das empresas no mercado que possui diferentes características e variações, conforme é possível verificar na Figura 1. Dentre esses fatores, a pesquisa realizada pelo Sebrae (2016) demonstrou que o Acre se encontra em vigésimo segundo lugar entre as 27 capitais do Brasil, com apenas 74% de chances de sobreviver durante os dois primeiros anos.

Diante desse cenário, a sede do Sebrae de Rio Branco-AC foi chamada para trabalhar os fatores mencionados na Figura 1 em relação a Gestão de Pessoas, posto que é uma parte da administração que engloba todos os envolvidos na empresa.

Ademais, é relevante levar em consideração que Luanderson Afonso (administrador responsável pelo departamento de consultoria do Sebrae/AC), já havia colocado em prática com os empreendedores do Estado do Acre, ações voltadas para esse público alvo, visando trabalhar a Gestão de Pessoas, porém, de acordo com os dados levantados pelo estudo, Luanderson não obteve o resultado esperado.

Diante disso, Luanderson monta sua equipe para fins de ter sucesso em sua missão. Foi então, que na primeira reunião uma das componentes da equipe, Ana Cristina Melo, perguntou:

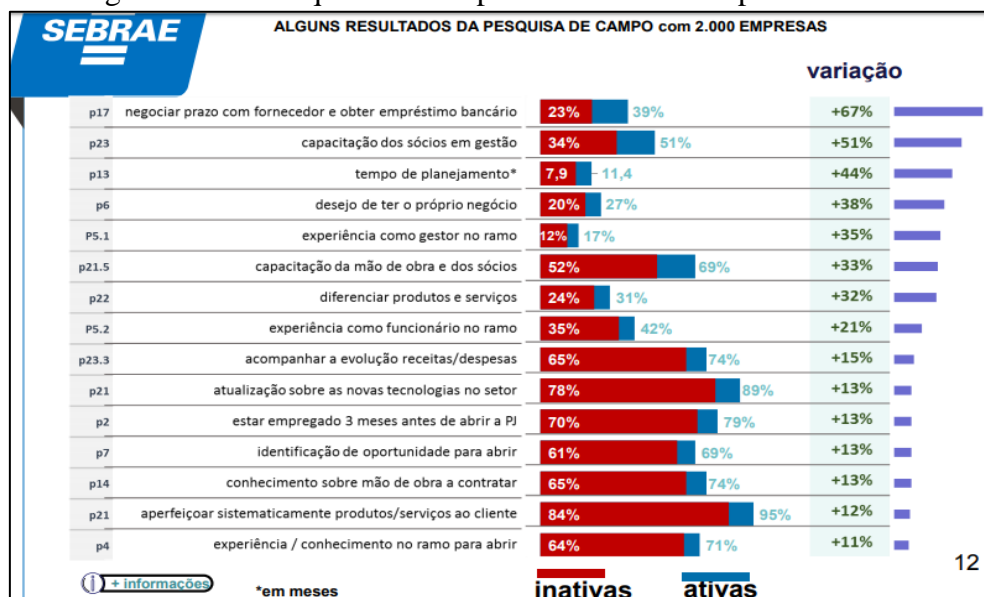
- O que deve ser compreendido sobre Gestão de Pessoas? Existe entendimento para os proprietários das empresas sobre sua importância? Nesse contexto, ela realmente irá contribuir para a permanência da empresa no mercado de trabalho?

Luanderson fica por um instante pensativo e logo responde:

- Ótimas perguntas, Ana. Vamos ao trabalho!

Nesse cenário, vocês compõem a equipe do Sebrae de Rio Branco-AC liderada por Luanderson, que visa compreender “como utilizar a Gestão de Pessoas para contribuir que as empresas permaneçam ativas após dois anos de atuação no mercado?”

Figura 1: Fatores que afetam a permanência das empresas no mercado



Fonte: Sebrae (2016, p. 12).

Aplicação do caso em ambiente de ensino remoto

Para o processo de execução do Estudo de Caso no âmbito do ensino remoto é necessário realizar o planejamento das ações/atividades, sendo: 1. Verificação dos conhecimentos prévios dos estudantes sobre o assunto de forma dialogada; 2. Identificação do problema; 3. Levantamento de hipóteses para solução do problema; 4. Avaliação das possíveis soluções; 5. Execução e monitoramento das ações apresentadas; 6. Escolha da solução de cada grupo.

Outrossim, para essas atividades serão utilizados os seguintes materiais didáticos: 1. Livros, artigos, Relatório Sebrae (2016), direcionados a temática em formato PDF; 2. Computador e internet. Ademais, é preciso utilizar o Quadro 1 para organizar o processo da tomada de decisão que deverá ser preenchido por todos os grupos.

Quadro 1: modelo do processo para tomada de decisão.

Identificação do problema	Produção de critérios	Geração de alternativas	Avaliações de alternativas	Ação e Monitoração	Escolha da solução
Qual é a questão central do caso que precisa ser resolvida?	Quais os critérios (parâmetros) que poderão indicar as alternativas para a resolução do caso?	Quais as alternativas que podem estar relacionadas com os critérios levantados?	Há alternativa coerente com o caso e que seja “suficientemente boa” para resolver o caso?	As avaliações das alternativas levam a conclusão do caso e da escolha da melhor solução?	Qual é a escolha coerente com os critérios e alternativas avaliadas que pode resolver o caso?

Fonte: quadro elaborado por Farias (2018, p. 125) a partir do modelo de Kortland (2001).

Dessa forma, seguindo o planejamento do ensino para uma aula remota deve-se inicialmente escolher uma plataforma digital que permita o compartilhamento de tabelas, textos, *slides*, etc. em tempo real, como *Google Meet*, *WhatsApp*, *Facebook*, entre outras.

a) Aula 1: em uma plataforma digital busque organizar os estudantes em grupos de, no máximo, cinco componentes. Disponibilize o caso em formato PDF, em seguida, realize uma leitura em conjunto com a turma (aula síncrona). Logo após a leitura do caso, deve-se indagar aos discentes sobre o que intendem por Gestão de Pessoas (vinte minutos). Posteriormente ao levantamento dos conhecimentos prévios dos estudantes, de acordo com o exposto por eles, deve-se buscar sensibilizar os mesmos, interligando suas vivências e significados com a problemática das empresas aereanas estarem fechando nos seus primeiros dois anos de vida e qual a relevância da Gestão de Pessoas para solucionar esta questão, isso deve acontecer por meio de dados, imagens, vídeos, etc., que podem ser utilizados pelo professor e projetados, caso necessário, na plataforma escolhida.

Como tarefa inicial dos grupos, os discentes deverão pesquisar conceitos, princípios e objetivos que conectem os fatores contribuintes com a Gestão de Pessoas (vinte minutos) para fins de identificação do problema (KORTLAND, 2001), alguns materiais sobre a temática devem ser disponibilizados pelo professor na plataforma digital, como o

Relatório do Sebrae (2016), textos e artigos que contribuam nesse processo. As ideias sobre o problema podem ser projetadas pelo professor através de um quadro virtual, de acordo com cada resposta do grupo (dez minutos). Ademais, os estudantes deverão realizar essas leituras e buscas necessárias através da sala de aula invertida, visando dar continuidade ao Estudo de Caso na próxima aula, buscando critérios de possíveis alternativas para resolver o caso.

b) Aula 2: nesta aula será realizar uma roda de conversa virtual sobre as hipóteses de solução apresentadas pelos estudantes em relação ao problema. Assim, os grupos serão questionados sobre o conhecimento obtido por meio da pesquisa realizada quanto as possibilidades de soluções para o caso, para facilitar as discussões na aula remota (cinquenta minutos), visando Kortland (2001) em geração e a avaliação de alternativas para o problema. Lembrando que, a partir das falas dos estudantes, o professor acrescenta as falas ao quadro que deve ser projetado em tempo real, tornando o processo mais visual.

c) Aula 3: nesta aula, ainda em grupo, os estudantes deverão chegar a uma decisão sobre a solução final do problema, em que realizarão uma apresentação de até dez minutos sobre o tema e como chegaram à solução do caso. Os grupos deverão reunir todas as fontes utilizadas para apropriação do caso e apresentarão oralmente as possíveis soluções para o problema inicial (trinta e cinco minutos). Essa apresentação será realizada virtualmente, podendo projetar *slides* ou demais recursos que os estudantes acharem mais eficientes. Após o término das apresentações, o professor fará as explorações que os mesmos não conseguiram alcançar dentro da proposta, objetivando a avaliação e monitoramento e a escolha da solução (KORTLAND, 2001) (cinco minutos).

Ademais, os estudantes deverão produzir um relatório sobre o caminho percorrido até a solução do problema, com base nos cinco pontos para a tomada de decisão defendidos por Kortland (2001), que o professor usou no Quadro 1, mediante os pontos abordados nas discussões e continuidade do estudo (dez minutos). Caso a turma necessite de um tempo maior para esta atividade, o relatório pode ser finalizado em casa.

Dessa maneira, como atividade final, o estudante deverá individualmente elaborar um texto sobre o que aprendeu em relação ao assunto, associando com os conhecimentos prévios que já tinha e que foram abordados no início da aula 1. Por fim, a avaliação será feita pelo professor por meio das atividades realizadas durante as aulas.

Para mais, com o desenvolvimento do caso espera-se proporcionar os seguintes conhecimentos, habilidades e atitudes em foco para os estudantes: trabalhar em grupo; expressar-se em público; expressar dúvidas, ideias e conclusões; elaborar suposições; respeitar o pensamento e a opinião dos outros; ter espírito investigativo e iniciativa na busca de soluções para problemas; compreender que o conhecimento científico é importante para a análise das empresas e para traçar estratégias para sua sobrevivência e expansão; analisar e interpretar dados em relatórios; identificar o papel da Gestão de Pessoas e sua importância para as empresas; explicar os riscos de não adotarem a Gestão de Pessoas em suas organizações; entender o conceito e princípios da Gestão de Pessoas; interpretar gráficos; tomada de decisão e; estimular a reflexão e criticidade.

Soluções para o caso

Resolução 1: importância da Gestão de Pessoas

O caso apresentado instiga a necessidade de Luanderson Afonso reavaliar a estratégia que estava utilizando, ressaltando que esta era focada para a prática. Dessa forma, supõem-se que para solucionar a problemática, o mesmo deve verificar primeiramente se seus colaboradores conhecem a Gestão de Pessoas e seus objetivos.

Inicialmente é necessário para resolver o caso que os estudantes identifiquem quais são os principais fatores que afetam a Gestão de Pessoas, expostos na Figura 1. Após isto, é preciso adentrar a teoria antes da prática, ou seja, deve-se nesse momento estudar a Gestão de Pessoas, começando por sua origem, conceito e objetivos.

Quanto a origem e conceito torna-se importante compreender os três pilares da evolução: operacional, gerencial e estratégico, bem como a abordagem sistêmica e holística. Em relação aos objetivos: proporcionar aos colaboradores motivação; desenvolver um programa de treinamento e desenvolvimento profissional; assegurar à empresa uma vantagem competitiva; manter a qualidade de vida e motivação dos colaboradores; gerenciamento das mudanças; assegurar uma política ética e de abertura (DUTRA, 2018).

Posteriormente, é necessário associar essa teoria com os sete fatores diretamente ligados a Gestão de Pessoas (2, 3, 5, 6, 7, 13, 15), Figura 1. Nesse momento, será possível interligar a importância da Gestão de Pessoas como possível contribuição para ajudar a solucionar os problemas reais do cotidiano das empresas, isto é, com os fatores que afetam

a permanência das organizações no mercado, realizando sugestões para melhorar os índices mencionados na Figura 1.

As sugestões para melhoria desses indicadores podem ser diversas: antes de iniciar o negócio buscar se planejar, conhecer o mercado, seu público alvo; recrutar com qualidade seus colaboradores, investir em capacitação tanto destes como dos empresários. Visando sempre interligar as soluções aos objetivos da Gestão de Pessoas. Ressaltando que apesar de serem MEI's, é relevante aos poucos irem adquirindo conhecimentos sobre essa área, para que possam se expandir com alicerces fortificados. Daí a necessidade de compreender a importância da Gestão de Pessoas desde o início da empresa.

Dessa maneira, acreditamos que essa resolução seja a mais adequada, pois contempla o objetivo proposto na aula que, por sua vez, é coerente com o público-alvo (Ensino Médio) e o exigido pela ementa.

Resolução 2: curso para as empresas sobre Gestão de Pessoas

Os estudantes podem querer ir um pouco mais a fundo e trazer além das bases conceituais mencionadas na resolução 1, acrescentando resoluções práticas a Luanderson. Ou seja, após conhecer toda a base da teoria sobre Gestão de Pessoas, de acordo com os objetivos das aulas, a equipe de Luanderson poderá, inicialmente, realizar um curso, falando sobre os princípios, conceitos e diretrizes da Gestão de Pessoas em relação a necessidade de sobrevivência das empresas (trazendo os dados do relatório de 2016), e posteriormente, elaborar em conjunto com essas empresas um plano de ação para os pontos abordados de forma teórica no curso.

Dessa forma, após ter o conhecimento necessário sobre a importância da Gestão de Pessoas, o Sebrae/AC conseguirá trabalhar a necessidade de cada empresa e sua realidade de maneira mais clara e objetiva. Contribuindo para aumentar o índice de sobrevivência dos pequenos negócios no próximo relatório que será publicado.

Avaliação do caso

A avaliação será contínua e somativa, realizada no decorrer de todo o processo através da percepção dos conhecimentos prévios, observação e interação com base na participação ativa dos estudantes, associando a aquisição dos novos conhecimentos com os conhecimentos prévios dos mesmos.

Referências

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. ed. 2. São Paulo, Atlas: 2018.

FARIAS, S. F. **Os territórios das hepatites virais no Brasil: subsídios para o ensino de geografia da saúde por meio da aprendizagem baseada em problemas**. 2018. Tese (Doutorado do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ensino em Biociências e Saúde) - Instituto Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2018.

HERREID, C. F. What make a good case? **Journal of College Science Teaching**, New York, v. 27, n. 3, p. 163-169, dec./jan. 1997-1998.

KORTLAND, J. **A Problem-Posing approach to teaching decision making about the waste issue**. Utrecht: Cdβ Press – Freudenthal Institute for science and mathematics education (FISME), Utrecht University – Series on Research in Science Education; n. 37; 2001.

QUEIROZ, S. L.; CABRAL, P. F. de O. Ensinar e aprender ciências na educação básica a partir de estudos de caso. *In*: QUEIROZ, S. L.; CABRAL, P. F. de O. (org.). **Estudo de caso no ensino de ciências naturais**. São Paulo: Art Point Gráfica e Editora, 2016.

SEBRAE. **Apresentação: sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: Sebrae, 2016.