

## **CURSO TECNICO EM LOGÍSTICA**

### **GESTÃO PARTICIPATIVA NA LOGÍSTICA:**

### **A Importância da Escuta Ativa e da Valorização do Saber Operacional.**

Ana Luiza de Miranda Santos<sup>1</sup>

Gabriella Dias de Farias

Giovanna Anderson Silva dos Santos

Mariana Agostinho da Silva

Valentina Campos Assumpção Bueno

---

<sup>1</sup> Técnico em Logística, na Etec Dona Escolástica Rosa – [ana.santos3536@etec.sp.gov.br](mailto:ana.santos3536@etec.sp.gov.br)  
[gabriella.farias2@etec.sp.gov.br](mailto:gabriella.farias2@etec.sp.gov.br) [giovanna.santos561@etec.sp.gov.br](mailto:giovanna.santos561@etec.sp.gov.br)  
[mariana.silva1394@etec.sp.gov.br](mailto:mariana.silva1394@etec.sp.gov.br) [valentina.bueno@etec.sp.gov.br](mailto:valentina.bueno@etec.sp.gov.br)

<sup>1</sup> Professora Orientadora. Docente do Curso Técnico em Logística, na Etec Dona Escolástica Rosa  
Componente Curricular Desenvolvimento de Trabalho de Conclusão de Curso –  
[elza.girardi@etec.sp.gov.br](mailto:elza.girardi@etec.sp.gov.br)

<sup>6</sup> Professora Orientadora. Docente do Curso Técnico em Logística, na Etec Dona Escolástica Rosa  
Componente Curricular Desenvolvimento de Trabalho de Conclusão de Curso –  
[melissa.rego2@etec.sp.gov.br](mailto:melissa.rego2@etec.sp.gov.br)

Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP

1º Sem / 2025

## RESUMO

Este artigo aborda a influência da gestão participativa nos processos logísticos das organizações, destacando a sua relevância desde a parte operacional à administração geral. A pesquisa parte de um princípio de que ouvir ativamente os Colaboradores, independente do seu nível hierárquico ou formação acadêmica é o modelo de gestão proposta para que seja mais eficiente. O objetivo consiste em mostrar e evidenciar, na prática, os resultados da presença e da ausência da gestão participativa dos líderes, demonstrando as consequências da falta da integração do conhecimento prático dos Colaboradores nos processos decisórios que vão impactar diretamente em suas funções. A metodologia adotada consistiu em análises fundamentadas em autores clássicos da administração, juntamente com entrevistas realizadas com profissionais operacionais da área da logística portuária, gestores e educadores. Os resultados obtidos que a gestão participativa é essencial para promover ambientes organizacionais mais colaborativos, o que gera a eficiência operacional. A valorização dos colaboradores impacta positivamente para o sucesso de uma empresa, assim, esta pesquisa defende a gestão participativa como caminho para uma logística mais eficiente e equilibrada entre teoria e prática.

**Palavras-Chave: Processos Logísticos; Hierarquia; Gestão Participativa; Colaborador; Eficiência operacional.**

## **INTRODUÇÃO**

Segundo Stephen R. Covey (2004) a escuta ativa é essencial em qualquer atividade coletiva, especialmente nas empresas, onde dar voz a todos, independentemente de diplomas ou experiências formais que fortalece o trabalho em equipe. Desde os primórdios, a relação entre ser humano e trabalho esteve marcada por submissão e ausência de direitos, fazendo com que a atividade laboral fosse vista de forma negativa, principalmente pelas classes sociais menos favorecidas. Com as mudanças sociais, como a Revolução Industrial, surgiram novos olhares sobre o trabalho e autores como Mayo, Taylor e Fayol passaram a contribuir com as primeiras Teorias Administrativas. (quem disse)

Este artigo parte dessas teorias para entender como os modelos de gestão atuais foram formados e como eles impactam as relações de trabalho hoje. Além disso, analisa-se a importância da diversidade, da inclusão e da equidade, mostrando como gestões rígidas podem limitar o desenvolvimento e o aproveitamento das competências dos profissionais. A partir da teoria de Maslow, defende-se a criação de ambientes mais humanos, com respeito, participação e valorização dos colaboradores, sem ser desrespeitada a hierarquia, o que beneficia também o desempenho das operações logísticas. (quem disse)

Mesmo com avanços teóricos e a eficiência deles, muitas organizações ainda resistem à gestão participativa de modelo rígido, negligenciando o saber prático dos operadores, o que compromete a eficiência logística e desmotiva profissionais. Por meio de entrevistas com profissionais dos setores logístico, portuário e educacional, identificamos o desperdício de potencial humano causado pela distância entre gestão e operação. Como resposta, propomos uma solução prática e tecnológica para promover a escuta ativa e a participação efetiva dos colaboradores. Assim, esta pesquisa defende a gestão participativa como caminho para uma logística mais eficiente e equilibrada entre teoria e prática.

## **1. ORIGEM DO TRABALHO**

Segundo Peter Drucker, o trabalho é tão antigo quanto o ser humano, desde a existência do primeiro ser vivo, o trabalho está presente na vida humana, mas não da maneira que se enxerga, os objetivos e ambições eram outros. Na pré-história o trabalho estava ligado diretamente à sobrevivência, caçar animais, coletar frutos e se proteger dos perigos naturais eram as formas de garantir seu sustento. (quem disse)

Havia pouca divisão do trabalho e os indivíduos estavam em posições de poder iguais. Com a evolução do homem, o início da exploração da natureza, as ambições humanas começaram a se desenvolver, dando origem as pequenas vilas, após isso cidades e conseqüentemente iniciou-se o desenvolvimento de comércios e surgiram as primeiras moedas de troca, dando origem assim as primeiras guerras e conquistas de territórios. A derrota em combate significava a perda da liberdade, onde os povos vencedores passam a submeter pessoas ao trabalho forçado. (quem disse)

O desejo humano por territórios, riquezas e domínios fez-se descobrir a possibilidade de dominar seu igual e se tem início a relação entre escravo e senhor. A partir disso, começa a exploração entre seres humanos, onde o mais forte impõe sua vontade sobre o outro, estabelecendo uma divisão clara de quem comanda e quem é obrigado a obedecer. (quem disse)

Desde então passou a existir o trabalho escravo com atividades mais braçais e o trabalho livre, praticado por artesãos. Neste contexto, em sociedades como a Grécia antiga, o trabalho era visto como algo negativo, na visão de Platão e Aristóteles, o trabalho era praticado para saciar as necessidades físicas do homem para a sobrevivência, fazendo com que a liberdade do homem fosse limitada, porque tudo que se destinava a produzir e comercializar ficava a cargo dos escravos. O trabalho era designado a pessoas vistas como inferiores, enquanto as "superiores" enriqueciam desses trabalhos e tinham tempo livre para se dedicarem a atividades mais nobres, como reflexões políticas e filosóficas. (quem disse)

Essa visão negativa do trabalho persistiu durante séculos, na Idade média, o modelo feudal agravou esse cenário: os servos realizavam as tarefas árduas nos

**Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP**

campos em benefício da nobreza e do clero, sem direito à participação política ou social, devido a uma estrutura pública rígida que concentrava a autoridade apenas nas camadas mais superiores da pirâmide comunitária. Os servos, que ocupavam a base da estrutura social feudal, não possuíam qualquer participação nas decisões que impactavam diretamente suas vidas. Sem espaço para diálogo ou escuta, eram apenas executores das ordens impostas pelos senhores feudais. (quem disse)

Essa foi a realidade durante diversos anos, até que por volta do final do século XVIII, mais especificamente por volta de 1770 a 1780, se iniciou o ponto de virada mais importante na história do trabalho, a revolução industrial. Ao longo dos anos o feudalismo foi perdendo a força, comerciantes e donos de empresas, que mais tarde seriam conhecidas como burguesia, começaram a ganhar cada vez mais poder. Isso fez com que surgissem novos meios de produção, neste período surgiram as primeiras grandes navegações, com isso o comércio internacional cresceu, o que fez as economias mudarem e, em algumas regiões, até começaram a usar mais o dinheiro em vez de trocas. (quem disse)

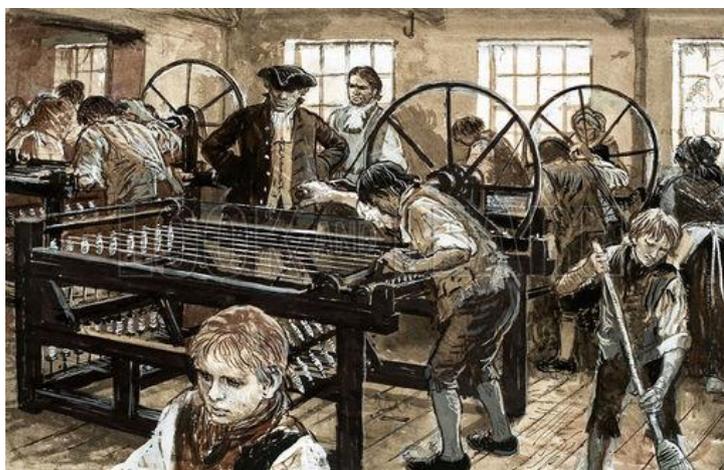
## **2. HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**

Segundo o professor Daniel N. Silva especialista em História e a professora Rafaela Sousa, essa revolução mudou completamente a maneira de como o mundo do trabalho funcionava. O trabalho que até então era por produção artesanal (manufatura), foi substituído pela indústria (maquina fatura). A maioria da população, principalmente no cenário Europeu, vivia em campos e consumia o que produzia, de maneira artesanal o produtor dominava todo processo produtivo. Com o início da revolução industrial, o trabalho que anteriormente era feito por homens, mulheres e até mesmo crianças, em suas próprias casas ou oficinas, com o completo domínio de todos os processos produtivos, passou a ser feito em fabricas com a utilização de máquinas. Com os avanços tecnológicos da época, foram desenvolvidas máquinas que otimizavam o tempo, possibilitando a produção em maior escala, o que aumentou o lucro das produções. Assim também se iniciou o que é chamado de "divisão de trabalho", onde um trabalhador dominava apenas uma parte do processo. Deu-se

**Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP**

assim, o início ao trabalho assalariado, onde a mão de obra, que anteriormente dominava todos os despertando uma ambição por cada vez mais lucros. Isso gerou uma exploração da mão de obra, onde muitas vezes o operário era obrigado a trabalhar até 15 horas por dia em troca de um salário não correspondente ao seu esforço. Além disso, mulheres e crianças também eram exploradas. Até então não existia nenhuma regulamentação que barrava esse tipo de exploração. Ao citar a participação das mulheres nesse período, é interessante destacar seu papel ao longo de toda essa história. Muitas das vezes a exploração feminina era até mais grave do que a masculina, não se existiam direitos para encobrir nem o trabalho masculino, quanto mais a mão de obra feminina. Analisando até mesmo fatos atuais, podemos ver que até os dias de hoje existe essa desvalorização, que vem sendo mitigada com a evolução social, mas ainda persiste em diversas empresas atualmente.

Figura 1: Operários no início da Primeira Revolução Industrial



Fonte: Professora Regina Bolico

Desde a Pré-História, as mulheres sempre desempenharam um papel essencial no trabalho dentro das sociedades. Enquanto os homens saíam para caçar, as mulheres se responsabilizavam pela coleta de frutas, raízes e sementes, atividades fundamentais para a sobrevivência do grupo. A divisão do trabalho, nesse período, era baseada nas necessidades práticas e não indicava uma posição de inferioridade. Com o passar do tempo, nas civilizações antigas, como Egito, Grécia e Roma, as

**Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP**

mulheres continuaram trabalhando, especialmente na agricultura, no comércio e no artesanato. Apesar disso, segundo o artigo publicado por Gabriela De Almeida R. Luz, as sociedades patriarcais limitaram sua autonomia, restringindo seus direitos legais e a sua participação nas decisões públicas. Durante a Idade Média, mulheres camponesas trabalhavam ao lado dos homens nos campos, enquanto nas cidades algumas conseguiam atuar como artesãs e comerciantes.

Figura 2: Mulheres Trabalhando na Confeção de um Produto



Fonte: Jornal da USP

A Revolução Industrial, a partir do século XVIII, provocou uma grande mudança. A necessidade de mão de obra barata levou milhares de mulheres para as fábricas, minas e indústrias. Elas trabalharam em condições extremamente precárias, com jornadas exaustivas, salários muito baixos e ambientes perigosos. Esse novo modelo produtivo gerou diversas tensões sociais e impulsionou a luta das mulheres por melhores condições de trabalho, especialmente durante o século XIX. Com a exaustiva jornada de trabalho, além da má remuneração, as mulheres também eram obrigadas a cuidar do lar, se desgastando ainda mais, não sendo compensada e não tendo equidade em relação a indivíduos masculinos. Com essa revolta por direitos melhores para as mulheres, foram promovidos ativamente múltiplos movimentos em diversos países, para que suas condições no trabalho fossem melhoradas, e para que pudessem igualar seus direitos aos dos homens, além de terem acesso à educação

**Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP**

para ter uma capacitação profissional e alcançar a independência econômica e social. Mesmo com diversas manifestações e criação de sindicatos para garantir seus direitos, foi apenas no século XX em que a luta das mulheres começou a ganhar espaço. Assim, iniciaram-se os primeiros direitos femininos, como em 1923 que a Legislação Federal concedeu licença-maternidade. Mas, foi em 1943 com a Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT, que houve avanços importantes para os direitos das mulheres no mercado de trabalho, como a equiparação salarial para trabalho igual e a proteção à maternidade, assim teve uma base das condições de trabalhos para as mulheres e o início de seus direitos postos em leis. Em 1988 com a Constituição Federal, foi consagrado a igualdade de direitos e obrigações entre homens e mulheres, conforme o artigo 5º, inciso I. Além disso, estabeleceu-se a proibição de qualquer forma de discriminação de gênero no ambiente de trabalho, e garantiu a licença-maternidade de 120 dias, entre outros direitos fundamentais para as mulheres. (quem disse)

Mas, apesar dos avanços legais, o sistema patriarcal enraizado desde a pré-história, exerce influência significativa na sociedade, fazendo com que a mulher ainda seja vista de modo frágil ou até menos capaz para ter os mesmos direitos que os homens. Com isso, a desigualdade que se estruturou durante os séculos, dificulta a implementação efetiva das mulheres no mercado de trabalho.

Segundo Hirata e Kergoat, 2007, ele destaca que a desigualdade de gênero está profundamente enraizada nas relações sociais e estruturais, refletindo a divisão sexual do trabalho, onde as mulheres são muitas vezes sub-representação em posições de poder e tomada de decisões. Nesse contexto, destaca-se como a luta pela igualdade de direito da mulher gerou seus benefícios e direitos, mas em consequência a estrutura machista dentro das empresas ainda é uma grande presença, fazendo com que mulheres acabem tendo suas visões desconsideradas ou não sendo ouvidas.

Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP

### 3. DIREITOS DOS TRABALHADORES BRASILEIROS.

Não podemos deixar de citar que os avanços legais que favorecem a mão de obra feminina são recentes, ocorreram após anos de luta. A busca pelo direito de trabalhadores em geral foi duradoura, uma busca que promulgou séculos. Antes do Século XX pouco se falava sobre direitos trabalhistas, muitos trabalhadores eram explorados sem nenhum tipo de proteção de leis ou de algo que lhes dessem a oportunidade de assegurar seus direitos. No Brasil, o processo de criação de leis trabalhistas se intensificou no início do século XX. As primeiras normas trabalhistas brasileiras visavam regulamentar aspectos pontuais das relações de trabalho, mas foi apenas em 1943, com a criação da CLT, que se estabeleceu um conjunto sistematizado de regras voltadas à proteção do trabalhador. Desde então, diversas leis complementares foram sendo promulgadas para atualizar, ampliar ou detalhar os direitos previstos na CLT, em sintonia com as transformações sociais e econômicas do país.

Figura 3: Capa da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT)



Fonte: secretaria do estado da saúde.

A CLT foi criada com o objetivo de proteger os direitos dos trabalhadores brasileiros, garantindo condições mínimas para o exercício de suas funções. Entre essas garantias estão o pagamento de salário, o direito a férias, a definição de um

**Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP**

limite máximo de horas trabalhadas e a obrigatoriedade de intervalos para descanso. Porém como destaca o sociólogo Antunes, 1999, “apenas garantir direitos formais não é o suficiente, é preciso também dar voz aos trabalhadores”. Embora importantes, essas medidas representam apenas uma base legal. Elas não são, por si só, suficientes para garantir a verdadeira valorização dos colaboradores dentro de uma organização. Valorizar um funcionário vai muito além do cumprimento da lei. A verdadeira valorização está em enxergar o colaborador como parte essencial do sucesso da empresa, e isso envolve ações práticas no dia a dia. Ouvir a opinião dos trabalhadores, reconhecer suas conquistas, oferecer feedbacks construtivos, proporcionar oportunidades de crescimento profissional e investir em um ambiente de trabalho saudável e respeitoso são atitudes que demonstram valorização real.

Com o passar do tempo, especialmente após a redemocratização nos anos de 1890, cresceu a busca por uma legislação que valorizasse a participação dos empregados. As decisões que afetam o seu dia a dia. A Constituição de 1988 refletiu uma visão mais ampla, fortalecendo os sindicatos e a negociação coletiva. Com isso, a gestão participativa passou a ganhar espaço e defender os trabalhadores para que pudessem ter uma voz ativa na empresa. Essa ideia foi inspirada em pensadores como Karl Marx (1849) que destaca em seu livro (manifesto comunista) que é preciso que haja uma luta coletiva e a participação ativa dos colaboradores, para a conquista de melhores condições de trabalho. A busca por direitos trabalhistas e valorização dos empregados, evidenciada pela Constituição de 1988, reflete a evolução das relações de trabalho ao longo do tempo. Essa transformação também encontra respaldo nas teorias administrativas surgidas durante a Revolução Industrial, quando pensadores como Taylor, Fayol e Mayo desenvolveram abordagens que focavam na eficiência, organização e bem-estar dos trabalhadores. A união dessas teorias, juntamente com a ideia marxista de luta coletiva e participação ativa, ajudaram a moldar um ambiente mais inclusivo e participativo nas organizações, alinhando-se com a crescente valorização da voz do trabalhador.

#### **4. Teorias da Administração (Taylor, Fayol, Mayo, Maslow)**

As mudanças trazidas pela revolução industrial trouxeram um deslumbre à burguesia por produzir cada vez mais com enfoque em máximo de lucros, gerando nas fabricas um crescimento acelerado, mas muito desorganizado. Nesse cenário de transformação no mundo do trabalho, marcado por mudanças na forma de execução e divergências de pensamento entre engenheiros, três grandes nomes influenciaram profundamente a administração, com impactos que perduram até os dias atuais: Frederick Taylor, Henri Fayol e Elton Mayo. O surgimento desses três nomes marcou a administração com o desenvolvimento de diversas teorias que buscavam atender ao crescimento acelerado da demanda e da desorganização das empresas, o que exigiu métodos de organização e controle. Cada engenheiro contribuiu com uma perspectiva diferente, sendo eles autores das principais teorias administrativas desse período; Taylor (administração científica), Fayol (administração clássica) e Elton Mayo (Teoria das Relações Humanas). Essas metodologias, embora possuam abordagens diferentes, elas se complementam na medida em que cada uma trouxe resultados importantes para a linha de operação (Taylorismo), a estrutura organizacional (Fayolismo) e os aspectos humanos e sociais (Elton Mayo).

Figura 4: Foto de Frederick Taylor



Fonte: Noveltees

**Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP**

Frederick Taylor é considerado o pioneiro entre os teóricos da administração, devido à sua observação da forma inadequada como o trabalho era executado, focando na eficiência da produção e no nível do chão de fábrica. Um engenheiro, considerado pai da administração científica, criador de um sistema chamado de "Taylorismo" que revolucionou a indústria, mas ainda assim foi e é bastante criticado. Taylor desempenhava cargos de chefia e supervisor, sua característica de observador o permitiu identificar alguns gargalos na maneira como os operários trabalhavam e como isso prejudicava a produção. Com isso Taylor passou a estudar estratégias a serem aplicadas tanto no chão de fábrica quanto na gerência, para fazer da produção mais eficiente. A partir de estudos de tempo e movimento dos operários, Taylor promoveu uma padronização do trabalho e maior controle da linha de produção. Na época, os operários atuavam nas máquinas e nos processos produtivos sem uma seleção científica adequada. Ou seja, muitas vezes eram designados para tarefas que não correspondiam às suas capacidades físicas e habilidades específicas, o que ocasionava em perda de tempo com movimentos desnecessários. Com isso, o sistema de produção era improvisado e desorganizado, o que gerava baixa produtividade e levava as empresas a sofrerem com a chamada "vadiagem sistemática", comprometendo a eficiência do trabalho. Havia também falta de padronização na linha de produção. Os trabalhadores eram adestrados apenas para aperfeiçoar suas aptidões, o que resultava em alienação ao trabalho, com movimentos repetitivos. Além disso, a gerência desconhecia as rotinas e o tempo necessário para a realização das tarefas. Diante disso, Taylor reformulou os princípios das normas das fábricas, passando a selecionar operadores para tarefas específicas, com base em suas capacidades físicas, oferecendo também treinamento — ainda que alienado e repetitivo — e implantando o planejamento de processos rotineiros, com supervisão direta sobre os operários. Ele concluiu que para o melhor aproveitamento da mão de obra, o melhor a ser feito era que cada trabalhador realizasse apenas uma atividade, que seria designada a partir de suas aptidões, para aperfeiçoar seu trabalho, conseqüentemente evitando a lentidão da produção e trazendo melhores custos-

**Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP**

benefícios. Com isso os funcionários passaram a ser treinados e designados a suas respectivas funções baseados em seu perfil para assim aprimorar a mão de obra, gerando uma padronização que fez da produção mais eficiente. Esse novo modelo de produção fez com que o trabalhador que antes estava em todos os processos agora se encontrasse em apenas uma única etapa, o que diminuía seu esforço produtivo e conseqüentemente o tornava alheio ao resultado final. Outra observação feita por Taylor foi a de que os operários produziam de maneira mais eficiente quando eram estimulados por meio de recompensas como aumento de salários, redução da jornada de trabalho e bonificações conforme a produção.

Com toda a organização da execução manual do processo produtivo surge a necessidade do planejamento intelectual, surgindo assim o conceito de gerência científica, que visava o controle sob os trabalhadores por meio da supervisão. Os gerentes segmentavam o trabalho, evitando tempo ocioso e evitavam as chances de resistência pois as atividades eram simples e controladas. Assim estabelecendo sobre os trabalhadores a relação de gerência, quem detinha os conhecimentos técnicos e planejava as ações, e operários que só executavam as ordens sem nenhuma participação de questionamento ou opinião. Surgindo assim a divisão de "quem manda" e "quem faz".

Taylor idealizou o sistema da Organização Científica do Trabalho, o que aumentou significativamente o lucro dos patrões. A remuneração dos operários passou a depender da quantidade produzida. Movidos pela recompensa financeira, muitos trabalhadores passaram a produzir intensamente, sem se preocupar com sua saúde física e mental, o que levava ao esgotamento. Naquele período, vender a força de trabalho era uma necessidade de sobrevivência. Antes de Taylor, o ambiente de trabalho era insalubre: não tinha normas, a ventilação e a iluminação eram precárias, os trabalhadores não possuíam ferramentas adequadas para tarefas específicas. Apesar dos fatores que contribuíram significativamente para a organização das fábricas, ainda havia falhas graves relacionadas à saúde mental dos operários, que eram vistos apenas como peças substituíveis e invisíveis, sempre presentes, mas raramente valorizados.

**Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP**

Apesar do Taylorismo ter sido revolucionário e até mesmo ter trazido alguns benefícios básicos aos trabalhadores, como maiores salários e redução na jornada de trabalho, tudo isso ainda era feito com o enfoque em produzir cada vez mais, o que fez com que surgissem diversas críticas ao Taylorismo. Críticos acreditavam que a partir do modelo de organização de Taylor o trabalhador assemelhava-se a uma máquina, sendo explorado. Esse cenário é ilustrado de maneira crítica no filme *Tempos Modernos*, lançado em 1936 e dirigido por Charlie Chaplin. Carlitos, o personagem principal, tenta sobreviver no mundo industrial e aos maus-tratos que os trabalhadores recebiam na época, denunciando a alienação, a mecanização dos gestos e o esgotamento físico e emocional dos operários em uma sociedade industrial rígida e desumanizada. Essa realidade de mecanização do ser humano ilustrada pelo filme o enxergava apenas como mais um instrumento no meio de produção, com a repetição da mesma tarefa continuamente, fez com que ele perdesse sua autonomia, criatividade e participação nas decisões. As atividades de trabalho passaram a ser simples e repetitivas, o que gerou ao trabalhador um ambiente de trabalho sem motivação, tornando o trabalhador apenas mais uma engrenagem no sistema produtivo, como as máquinas. Com o tempo esse modelo pode até ter gerado questionamentos a esse sistema de trabalho e reivindicações por melhores condições e mais participação, mas, em muitos casos, os empregadores reprimiam essas opiniões, tentando manter a disciplina rígida imposta pela gerência científica.

Enquanto Taylor concentrou seus esforços na análise do trabalho do operário (nível do chão de fábrica), Fayol adotou uma perspectiva oposta: partia do administrador até o operário, com ênfase na estrutura organizacional e nas funções da administração. Henri Fayol, engenheiro de minas francês nascido em Constantinopla em 1841, desempenhou papel importante no debate público na França nas duas primeiras décadas do século XX. É reconhecido por sua contribuição à formação das capacidades administrativas e pelo estabelecimento de doutrinas básicas que pudessem ser ensinadas nas escolas em todos os níveis. À frente de uma grande mineradora e siderúrgica francesa, foi amplamente influente na Europa e

**Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP**

além dela, deixando importantes contribuições nas áreas de governança, estratégia e estrutura organizacional (SOUZA, 2009; AGUIAR, 2010).

Nesse contexto, segundo Chiavenato, 2020, o canal Teoria Geral da Administração – TGA, com base na obra de a influência de Fayol sobre o a abordagem na estrutura organizacional está relacionada ao contexto europeu da época, caracterizado por guerras e pela crescente organização dos trabalhadores por meio de sindicatos e partidos políticos.

Figura 5: Foto de Henry Fayol



Fonte: GoConqr

Diante a esse cenário, buscou estabelecer funções básicas empresariais, como forma de garantir ordem, estabilidade e eficiência administrativa. Priorizando a visão de um gerente ou diretor, defendendo que os líderes mais eficientes são aqueles que dominam a arte de administrar, considerando que o conhecimento em gestão é mais importante do que a habilidade técnica. Dessa forma, desenvolveu metodologias que tornaram as organizações mais eficientes promovendo o surgimento dos princípios fundamentais da administração.

Segundo Fayol em 1916, os administradores bem-sucedidos devem ser capazes de antecipar, estruturar, liderar, integrar e supervisionar. Esses princípios, apresentados em sua obra Administração Industrial e Geral, serviram de base para a

**Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP**

consolidação dos quatro pilares clássicos da administração: Planejar, Organizar, Dirigir E Controlar estabelecendo assim o modelo conhecido como PODC.

Além disso, Fayol defendida que a função administrativa supera o técnico para determinar o sucesso de qualquer organização. É importante destacar que, na época, os gestores se baseavam mais nas técnicas de produção do que na administração. No entanto, com o aumento da demanda por produtividade, percebeu-se a necessidade de gerir melhor os recursos organizacionais.

Ambas as teorias da administração tanto a Administração Científica de Taylor quanto a Teoria Clássica de Fayol não levavam em consideração as características e os sentimentos dos indivíduos.

Assim como Taylor, o fayolismo enxergava o trabalhador como uma peça dentro do processo produtivo, sem espaço para escuta ou valorização do aspecto humano. Esse modelo de gestão refletia uma abordagem que priorizava a eficiência e o lucro, negligenciando os fatores emocionais e sociais envolvidos no ambiente de trabalho. O que limitava a participação humana no processo administrativo. Tais teorias se baseavam na ideia do 'homem econômico', ou seja, no pressuposto de que o trabalhador era motivado exclusivamente por recompensas materiais e salariais, desconsiderando seus sentimentos, emoções e necessidades sociais.

Esse modelo se manteve durante muito tempo, sem grandes reivindicações, até que em 1929, começou o desespero das empresas americanas para se manterem eficientes diante do que acontecia no país, com a grande depressão e a crise econômica iniciada com a quebra da Bolsa de Valores de Nova York. Com isso, as empresas na tentativa de melhorar o ambiente de trabalho começaram a investir e analisar duas teorias: a científica Taylorismo e a clássica Desenvolvida por Henri Fayol que mantem o foco na estrutura organizacional, hierarquia e funções administrativas. Mas, a teoria científica foca somente nas tarefas que deveriam ser cumpridas e na divisão do trabalho, o que gerou a revolta dos trabalhadores maltratados, e não seria uma boa estratégia para mudar o cenário econômico.

Ao analisar a teoria clássica, perceberam uma diferença entre os que pensam e os que executam, afirmando que a linha operacional não teria capacidade de tomar

**Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP**

certas decisões. Com isso, perceberam que o que era necessário dentro da empresa era acreditar mais no indivíduo.

A partir daí, surgiu a teoria das relações humanas, que critica a rigidez da administração científica de Taylor e da administração clássica de Fayol. Por ignorarem aspectos humanos e emocionais no ambiente de trabalho. Foi então que George Elton Mayo, psicólogo, professor e pesquisador, viu que era necessário estudar sobre as pessoas, pois são elas que decidem, quando, quando e como podem trabalhar, além de desejarem participar das decisões.

Diante disso, Mayo realizou diversos experimentos nas fábricas, desenvolvendo a experiência de Hawthorne. Com seu estudo e o de outros teóricos que fizeram parte desse movimento, surgiu a necessidade de analisar os funcionários e suas características em relação às tarefas a serem executadas, pois a produtividade dependeria do tratamento dado ao colaborador. A adaptação do trabalho ao funcionário, a motivação, os incentivos e a liderança passaram a ser pontos fundamentais.

Figura 6: foto de Elton Mayo.



Fonte: CRA-SP Conselho Regional de Administração de São Paulo

**Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP**

A pesquisa de Mayo trouxe uma nova visão sobre os processos organizacionais e o papel dos colaboradores. Para ele, os processos produtivos não deveriam ser vistos apenas sob o ponto de vista técnico ou mecânico. Ele se importava com os fatores psicológicos e sociais, observando que esses influenciavam diretamente a produtividade. Analisou a ideia de que o ambiente de trabalho, a moral do grupo e os sentimentos são partes extremamente importantes do processo produtivo. A visão dos colaboradores passou a enxergar os funcionários como seres humanos e sociais, e não apenas como peças de uma engrenagem produtiva. Acreditava-se que o ser humano principalmente o colaborador precisa de reconhecimento, comunicação e participação no ambiente de trabalho. A motivação para um bom desempenho vai muito além de recompensas financeiras ou cumprimento de leis.

Visando a perspectiva de Mayo entendemos que é essencial entender o conceito de gestão de pessoas. Em qualquer organização, o sucesso ou fracasso está intimamente ligado à forma como os colaboradores são conduzidos e valorizados.

Figura 7



Fonte: Melissa Regô

As pessoas estão por trás de todos os processos, e sua atuação impacta diretamente nos resultados. Gerir pessoas significa coordenar todas as etapas da vida profissional do colaborador dentro da empresa — desde sua contratação, passando por seu desenvolvimento, até a sua saída. Essa gestão não se resume a um único

### **Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP**

processo, mas representa um conjunto de ações voltadas à valorização e ao aproveitamento do potencial humano.

A importância de uma gestão de pessoas bem estruturada está em seu impacto direto sobre o desempenho da equipe e da empresa como um todo. Colaboradores que se sentem reconhecidos e respeitados tendem a se engajar mais, a produzir com mais qualidade e a contribuir com os objetivos organizacionais. Além disso, uma boa gestão facilita o relacionamento entre as equipes, melhora a comunicação interna e promove um ambiente mais harmonioso, o que contribui para a resolução eficaz de conflitos e o fortalecimento da cultura corporativa.

Nesse contexto, o planejamento estratégico surge como uma ferramenta indispensável. Ele direciona a organização para o futuro, permitindo que se estabeleçam metas claras, se avaliem recursos disponíveis, se identifiquem oportunidades e ameaças e se elaborem planos de ação para alcançar os objetivos propostos. O planejamento estratégico sustenta as decisões administrativas e está diretamente ligado à escolha e à implementação dos modelos de gestão mais adequados à realidade de cada empresa.

Os modelos de gestão são conjuntos de princípios e práticas que orientam a distribuição de informações, responsabilidades e lideranças dentro da organização. Embora uma empresa possa adotar elementos de diferentes modelos, normalmente há uma base predominante que influencia sua cultura organizacional. Essa base define a maneira como a empresa equilibra suas rotinas operacionais com seus processos de inovação, garantindo estabilidade e, ao mesmo tempo, abertura para melhorias contínuas. Nesse sentido, torna-se fundamental compreender as contribuições dos principais pensadores da administração: Frederick Taylor, Henri Fayol e Elton Mayo.

Taylor, considerado o pai da Administração Científica, focava na eficiência operacional. Sua proposta baseava-se na análise detalhada das tarefas, padronização dos processos e controle rigoroso do tempo, com o objetivo de aumentar a produtividade. O trabalhador, nesse modelo, era visto quase como uma extensão das máquinas, executando tarefas previamente definidas da maneira mais eficaz possível.

**Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP**

Henri Fayol, por sua vez, desenvolveu a Teoria Clássica da Administração, propondo uma visão mais abrangente da gestão. Ele estruturou as funções do administrador em cinco pilares: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Para Fayol, o papel do gestor era assegurar que todos os recursos da empresa fossem utilizados da melhor forma possível para alcançar os objetivos organizacionais.

Figura 8



<b>TAYLOR</b>	<b>FAYOL</b>
EUA (1856-1915)	França (1841-1925)
Administração Científica	Teoria Clássica
Ênfase nas tarefas	Ênfase na estrutura
Aumentar a produtividade por meio da eficiência	Aumentar eficiência por meio da estrutura
Princípio da Administração Científica	Princípios da Administração: Divisão do trabalho, disciplina, unidade de direção, comando

Fonte: Melissa Regô

Já Elton Mayo trouxe um olhar mais humanizado com a Teoria das Relações Humanas. Seus estudos demonstraram que fatores psicológicos e sociais influenciam diretamente o desempenho dos trabalhadores. Elementos como reconhecimento, participação, ambiente de trabalho e relações interpessoais passaram a ser considerados tão importantes quanto as condições físicas e técnicas de trabalho. Mayo destacou que o bem-estar dos colaboradores é essencial para o sucesso organizacional.

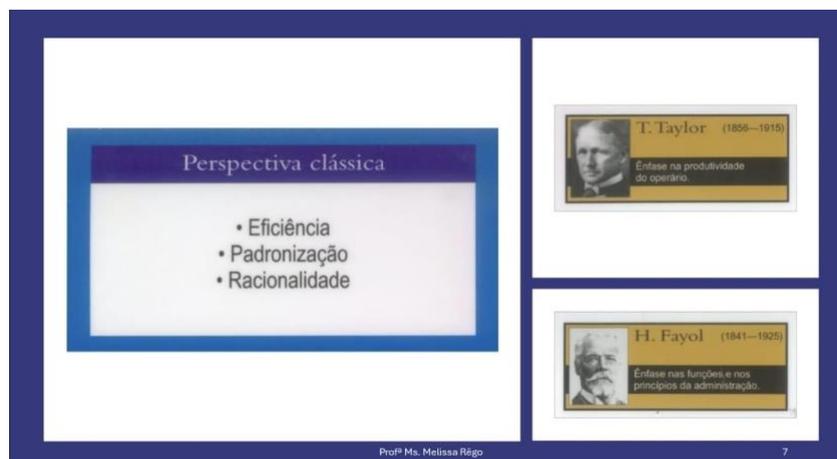
Cada um desses modelos oferece contribuições valiosas. Enquanto Taylor fornece instrumentos para otimização e eficiência, Fayol organiza e estrutura o funcionamento da empresa, e Mayo insere o elemento humano como fator

**Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP**

determinante para a produtividade. Ao se analisar esses modelos em conjunto, percebe-se que sua integração pode resultar em um sistema de gestão mais completo, capaz de equilibrar razão, organização e sensibilidade humana. Essa junção se mostra especialmente eficaz em tempos atuais, onde se exige das empresas não apenas resultados, mas também responsabilidade social e bem-estar dos seus colaboradores.

Para avaliar a eficácia de qualquer modelo de gestão adotado, é essencial utilizar medidas de desempenho. Essas métricas possibilitam monitorar os avanços da empresa, identificar pontos de melhoria e tomar decisões mais assertivas. As medidas de desempenho podem ser quantitativas, como produtividade, lucratividade, taxa de rotatividade, e qualitativas, como satisfação dos funcionários, clima organizacional e engajamento das equipes. A análise contínua desses indicadores permite que a empresa não apenas mantenha sua competitividade, mas evolua de maneira sustentável, alinhando resultados aos valores humanos.

Figura 9



Fonte: Melissa Régô

Sobre essa ótica iniciou-se o processo de valorização trabalhista, que perdura até os dias de hoje. Atualmente diversas empresas tem se adaptado a um modelo de gestão mais flexível e inclusivo, entretanto a maioria das empresas, principalmente as grandes empresas mais tradicionais, ainda se adequam a um modelo de gestão com

**Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP**

um pensamento de estrutura rígido, com uma hierarquia estabelecida de maneira inflexível.

Empresas adeptas a esse modelo praticam o silenciamento e exclusão de vozes operárias, onde o trabalhador é visto apenas como um executor de tarefas nas empresas e indústrias. Esse modelo de gestão traz diversas desvantagens para a cadeia logística, porém muitas empresas ainda se mantêm fechadas a mudança.

Apesar dos avanços históricos e sociais, ainda persiste o desafio de promover a valorização do empregador e reconhecimento da sua voz que em consequência traz impactos positivos nas tomadas de decisões logísticas.

A gestão participativa surge como alternativa necessária para construir ambientes mais produtivos e saudáveis. Ao valorizar a contribuição dos funcionários em todas as etapas do processo logístico, a empresa tem como identificar gargalos, reduzir custos e adaptar se mais rapidamente as demandas do mercado. Esta gestão é um modelo onde existe uma boa comunicação e uma liderança que faça questão da participação de todos membros de organização para tomar uma decisão.

A Pirâmide de Maslow, também conhecida como Hierarquia das Necessidades Humanas, é um modelo teórico que organiza os desejos e carências do ser humano em níveis, desde as mais básicas até as mais complexas, com o objetivo final de alcançar a autorrealização. Embora tenha origem na psicologia, esse conceito tornou-se uma referência importante na gestão de pessoas e no desenvolvimento organizacional.

Figura 10: Pirâmide de Maslow



**Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP**

Fonte: UniDomBosco

No contexto da administração, a ideia de hierarquia proposta por Maslow pode ser compreendida não apenas como uma estrutura de necessidades individuais, mas também como um espelho do funcionamento estratégico de uma organização. Isso porque, assim como as necessidades humanas seguem uma ordem para serem supridas, as organizações também precisam de uma estrutura lógica e organizada para alcançar seus objetivos.

No entanto, essa hierarquia não deve ser encarada como algo rígido ou inflexível. Assim como Maslow foi criticado por apresentar uma ordem fixa de necessidade de quando, na prática, elas podem variar de pessoa para pessoa, o ambiente organizacional também precisa interpretar a hierarquia como uma ferramenta de organização e não como um mecanismo autoritário. Ou seja, o papel da hierarquia deve ser o de facilitar o progresso dos colaboradores dentro da empresa, criando um ambiente onde todos possam evoluir de forma contínua.

É comum encontrar a ideia equivocada de que ouvir os colaboradores significa romper com a autoridade dos gestores ou enfraquecer os níveis hierárquicos. Essa visão ignora o fato de que a escuta ativa é uma ferramenta estratégica de gestão. Quando líderes abrem espaço para que as equipes compartilhem sugestões, críticas e percepções, estão, na verdade, exercendo uma liderança mais inteligente e conectada à realidade do ambiente de trabalho.

Ouvir colaboradores não significa transferir poder decisório, mas sim enriquecer o processo de tomada de decisão com informações vindas de quem vivencia o dia a dia operacional. A hierarquia se mantém intacta, pois as decisões continuam sendo tomadas por quem tem a responsabilidade de fazê-las a diferença é que agora essas decisões são mais embasadas, participativas e alinhadas à prática.

Ao compreender as diferentes camadas da pirâmide das necessidades fisiológicas até a autorrealização, os gestores podem estruturar suas equipes de maneira estratégica, garantindo desde condições básicas de trabalho até oportunidades de crescimento, reconhecimento e autonomia. A hierarquia, nesse

**Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP**

sentido, não é um fim em si mesma, mas um meio de promover bem-estar, engajamento e desenvolvimento dentro das empresas.

Portanto, a Pirâmide de Maslow mostra-se que a hierarquia, quando bem aplicada, pode ser uma grande aliada da gestão. Mais do que um modelo organizacional fixo, ela deve ser vista como uma estratégia dinâmica, voltada para o crescimento das pessoas e, por consequência, dos resultados da própria organização.

As pautas que giram em torno da valorização da diversidade têm se tornado cada vez mais relevantes. Conseqüentemente, essas pautas sociais têm se espelhado em grandes empresas. A diversidade de colaboradores em termos de formação acadêmica, origem social, raça, gênero, faixa etária e experiência profissional tem ganhado cada vez mais evidência. No entanto, essa amplitude, que deveria ser um ponto de fortalecimento das organizações, ainda encontra desafios em barreiras estruturais e culturais que desfavorecem a inclusão social em grandes empresas.

Líderes de grupos empresárias quando não sabem lidar com a diversidade que se existe dentro de um ambiente de trabalho, pode fazer com que se intensifique mais essas desigualdades, criando ambientes em que certos perfis são desvalorizados ou marginalizados. Fato que dá lugar ao preconceito, que muitas vezes faz com que empresas percam possíveis grandes potenciais por preconceito e falta de inclusão de diversidades.

É comum observar que colaboradores com menor escolaridade formal, apesar de possuírem ampla experiência prática, são tratados com inferioridade frente a profissionais com formação acadêmica. Da mesma forma, mulheres e pessoas de identidades de gênero diversas frequentemente enfrentam resistências e limitações impostas por uma cultura organizacional ainda marcada pelo machismo e pela desvalorização de suas competências. Mesmo apresentando capacidade para desenvolver certas funções, grupos como esses são desprezados e deixados de lado em cadeias hierárquicas.

### **Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP**

Esses preconceitos de gênero se somam à discriminação por raça, faixa etária ou origem social, dificultando o acesso equitativo a oportunidades de crescimento e reconhecimento dentro da empresa. O que muitas das vezes pode prejudicar a própria gestão empresarial, tendo em vista que muitos potenciais são perdidos em meio ao preconceito pela falta de espaço.

À luz da pirâmide de Maslow, esse cenário é especialmente preocupante. Quando um funcionário ou funcionária não se sente respeitado, valorizado ou incluído, suas necessidades básicas de segurança, pertencimento e autoestima não são plenamente atendidas, o que impede que alcancem níveis mais altos, como a autorrealização. Isso compromete não apenas o desenvolvimento individual, mas também a eficiência coletiva.

Nos setores operacionais e logísticos, essa desvalorização se reflete diretamente nos processos. Ambientes marcados por desigualdade, preconceito de gênero e falta de reconhecimento geram desmotivação, baixa produtividade, falhas na comunicação e, conseqüentemente, prejuízos operacionais. Por isso, é fundamental que as organizações desenvolvam uma cultura de inclusão e respeito, que valorize o conhecimento prático tanto quanto o acadêmico e reconheça o papel essencial de cada colaborador e colaboradora no funcionamento e sucesso da empresa para que a cadeia logística não seja apenas eficaz, mas eficiente.

## **5. DESCOBERTAS E CURIOSIDADES ATRAVÉS DE ENTREVISTAS FEITAS COM PROFISSIONAIS.**

Com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre como a gestão participativa influencia os processos logísticos, realizamos uma pesquisa de campo que envolveu tanto empresas atuantes diretamente na operação de terminais logísticos quanto professores de instituições de ensino superior. A intenção foi reunir diferentes perspectivas sobre o tema, alinhando a visão prática dos profissionais do setor até a abordagem acadêmica dos docentes. As entrevistas possibilitaram a coleta de informações relevantes sobre as práticas adotadas nas organizações, os desafios

**Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP**

enfrentados e os impactos da participação dos colaboradores nas decisões logísticas. Com isso, foi possível construir uma análise mais completa e conectada à realidade e ao conhecimento criado no meio acadêmico.

No dia 29 de abril de 2025, houve a 48ª Feira de Profissões da Universidade UNISANTA. Em meio ao desenvolvimento do nosso TCC, assistimos a uma palestra sobre Comércio Exterior e percebemos que o professor Fagner Severo tem uma grande participação teórica na área de gestão participativa. Aproveitamos a oportunidade para perguntar se ele poderia ser um dos entrevistados para o nosso trabalho, e ele gentilmente aceitou.

Fagner Severo é formado em Administração e Comércio Exterior, possui pós-graduação em Liderança e Trabalho em Equipe e em Gestão de Pessoas, e é doutor na área de Ciências da Tecnologia Ambiental.

A nossa integrante Ana Luiza iniciou a entrevista perguntando sobre como ele percebe a relação entre a gestão e os colaboradores em todo o processo organizacional.

Segundo ele, existe uma relação muito importante entre gestão e Recursos Humanos. A gestão é fundamental. Toda empresa precisa de gestores, pois eles são a base para que um processo dê certo — ou, por outro lado, podem ser os principais indicadores de fracasso de uma operação.

Quando se tem uma equipe bem estruturada, com uma boa gestão, que trabalha de forma unida, a probabilidade de a empresa alcançar bons resultados é bem maior. Fagner reforçou que acredita muito na gestão e sempre enfatiza isso para seus alunos. Afinal, o maior patrimônio de uma empresa não é a cadeira, o projetor ou o ambiente físico, mas sim o colaborador.

Se a empresa valoriza o colaborador, ela tende a crescer. E isso é uma via de mão dupla: o funcionário recebe um salário digno, conhecimento e suporte da empresa e, em troca, também cresce, desenvolve suas habilidades e se aprimora.

**Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP**

Na sequência, Ana Luiza perguntou se, ao longo de suas vivências, ele já presenciou práticas de gestão participativa — tanto do colaborador para a gestão quanto da gestão para o colaborador — e se ele mudaria algo para melhorar o funcionamento e a logística do ambiente.

Segundo Fagner, sim, isso acontece o tempo todo — porque estamos falando de pessoas.

As pessoas mudam. O que ontem era importante para uma pessoa, hoje pode já não ser mais. Os objetivos mudam. E, conforme as pessoas mudam suas perspectivas, formas de pensar e agir, isso influencia diretamente os ambientes de trabalho.

Ele comentou que já vivenciou isso dos dois lados: tanto em situações benéficas quanto em situações problemáticas. Na maioria das vezes, os problemas na gestão têm origem em uma comunicação falha — a falta de uma comunicação assertiva.

Para ele, é essencial que os colaboradores tenham liberdade e facilidade para conversar com os gestores, com portas sempre abertas para serem ouvidos e terem suas necessidades supridas. Muitas empresas ainda seguem o pensamento ultrapassado de que:

“Manda quem pode, obedece quem tem juízo.”

Mas, segundo Fagner, a gestão moderna adota outra perspectiva: **“Você é líder, você não é chefe.”**

O líder conduz sua equipe ao sucesso. Ele não pensa e age apenas por si, mas junto com o grupo.

Por fim, Ana Luiza perguntou se ele vê alguma solução que possa facilitar a comunicação entre os dois lados de forma ampla.

Ele respondeu que uma das melhores soluções é respeitar a hierarquia. Por meio dela, sabemos quem deve se reportar a quem.

Por exemplo, se for necessário relatar uma situação ao diretor, não é adequado ir diretamente ao presidente. A hierarquia deve ser usada a favor da organização.

**Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP**

Fagner reforçou a importância de encontrar pessoas com conhecimento, habilidades e, principalmente, capacidade de gerir com humanidade. E quando fala em gestão, não se refere apenas ao aspecto técnico, mas também à gestão humana.

Para ele, hoje em dia, precisamos de profissionais que se preocupem com o outro e saibam se colocar no lugar do outro. Isso faria total diferença em empresas de grande porte, especialmente quando consideramos os diferentes níveis hierárquicos.

- Diante a fala do professor Fagner Severo, reforça na prática, o que a teoria de Maslow propõe: o sucesso de uma organização está diretamente ligado à forma como ela supre as necessidades de seus colaboradores — desde as mais básicas até as mais elevadas.

Fagner evidencia que o colaborador é o maior patrimônio da empresa. Colaboradores satisfeitos tendem a ser mais engajados, criativos e comprometidos com os objetivos da empresa.

Ao afirmar que líderes devem conduzir equipes com empatia e foco no crescimento humano, ele aponta para um modelo de gestão onde os colaboradores têm espaço para se desenvolver, aprender e atingir seu potencial máximo.

Um ponto essencial levantado por ele é a diferença entre ser chefe e ser líder. O que acontece muito nas operações logísticas, quando alguém em posição de liderança não respeita a hierarquia ou exerce sua função com abuso de poder, isso enfraquece a gestão como um todo. A hierarquia, quando bem aplicada, deve ser uma ferramenta organizacional, não uma barreira autoritária.

O que se encaixa perfeitamente no que Henri Fayol publicou em sua obra Administração Industrial e Geral (1916), ao destacar que administradores bem-sucedidos devem ser capazes de prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Embora seu foco fosse no papel do administrador as suas ideias ainda servem de base para compreender como uma gestão estruturada é essencial para o sucesso organizacional. Além de influenciar, até hoje, a construção do papel do líder nas organizações modernas. Isso se reflete na fala de Fagner Severo, que afirma que “o líder conduz sua equipe ao sucesso” e que “não pensa e age apenas por si, mas junto

**Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP**

com o grupo", demonstrando que liderar é, acima de tudo, um ato de gestão humana e colaborativa.

Já no dia 3 de maio, um sábado letivo, realizamos uma visita técnica com a ETEC Dona Escolástica Rosa a um porto (cujo nome não será citado). Durante a visita, tivemos uma palestra ministrada por um representante da gestão do terminal, que explicou sobre o funcionamento do porto e destacou, com muito orgulho, que a operação vinha superando sua capacidade prevista.

**"Nossas operações estão ultrapassando a capacidade do nosso pátio, chegando a operar com 120% da capacidade."**

Apesar do entusiasmo da gestão ao mencionar o fechamento de contratos acima da capacidade operacional, a entrevista com um dos operadores do local e de outros terminais, revelou uma realidade bem diferente. Do ponto de vista de quem atua diretamente nas operações, esse "orgulho" acaba significando sobrecarga. A equipe operacional enfrenta dificuldades devido à falta de estrutura e organização para lidar com o volume excessivo de cargas, sem áreas adequadas para movimentação e remoção de contêineres. Durante o breve diálogo, o colaborador reforçou a percepção de que a gestão possui um ponto de vista diferente da equipe operacional, especialmente ao expressar orgulho por operar acima da capacidade prevista. Segundo ele, esse aumento de demanda representa, na prática, uma sobrecarga para os funcionários que executam as atividades operacionais.

De acordo com o operador, em nenhum momento houve uma consulta direta da gestão aos colaboradores sobre os impactos sobre o nível de exaustão enfrentado pelas equipes. A empresa afirmou que já está prevendo a ampliação do pátio, a fim de suportar melhor o aumento de carga. No entanto, o operador fez uma observação importante: "Mesmo com a ampliação do pátio, as demandas continuarão crescendo, e novamente será necessário ultrapassar a capacidade. E essa não seria a única mudança a ser feita por ainda gera a exaustão do trabalho excessivo dos colaboradores"

**Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP**

Por questões de agenda, não foi possível realizar uma entrevista mais aprofundada com esse profissional. No entanto, esse relato breve contribui para reforçar a ideia de que há uma desconexão entre as decisões da gestão e a realidade vivida pelos operadores no dia a dia. Essa é a visão de um colaborador diretamente envolvido na operação da empresa visitada.

Outro colaborador de outra determinada empresa portuária (também não autorizada a relatar seu nome) aborda pontos parecidos e enfrentam dificuldades mais do que semelhantes. No dia 16 de maio de 2025, Ana Luiza realizou uma pesquisa com um colaborador de uma empresa com grande impacto logístico no Porto de Santos. Por motivos de confidencialidade, o nome da empresa não será citado. O profissional entrevistado concluiu o ensino médio, já havia atuado em outra empresa do setor logístico e ingressou na atual como operador de empilhadeira de pequeno porte. Com o passar do tempo, realizou cursos profissionalizantes, aproveitou oportunidades internas e cresceu na empresa. Hoje, atua como operador de RTG e possui mais de 20 anos de experiência na área operacional.

Durante a conversa, ele relatou que a operação no terminal está acima da capacidade, o que acaba sobrecarregando diretamente os operadores, especialmente os que estão na prática, como os que manobram equipamentos e dirigem carretas. Esse excesso de demanda recai sobre quem está na linha de frente.

O setor comercial é responsável por vender os serviços, e o faz sem considerar totalmente os limites operacionais. A gestão, por sua vez, precisa lidar com a execução dessa demanda. No entanto, quem de fato executa o trabalho são os operadores — justamente os mais impactados e, ironicamente, os menos ouvidos.

Ele mencionou que, muitas vezes, os operadores têm ideias práticas e eficientes que poderiam melhorar o fluxo no terminal, mas essas sugestões raramente chegam à gestão. Ele próprio já teve ideias importantes que poderiam trazer melhorias significativas. Uma delas seria a criação de equipes específicas para desenrolar o fluxo de trabalho nos momentos de pico, especialmente quando o terminal está acima

### **Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP**

da capacidade. Essas equipes poderiam atuar exclusivamente na liberação de espaço para carregamento, garantindo uma movimentação mais eficiente dentro do terminal.

O espaço atual é insuficiente. Os operadores precisam posicionar os contêineres em determinadas áreas, mas enfrentam sérias limitações de espaço. A proposta dele seria destinar áreas específicas para os contêineres de remoção, facilitando a saída e o escoamento da carga. Isso está diretamente relacionado ao fato de o terminal operar além de sua capacidade. Como foi vendido mais do que o espaço suporta, os operadores não conseguem se movimentar sem tirar contêineres do caminho. E, como não há um espaço previamente designado para essas remoções, tudo se torna mais complicado.

A ideia de criar áreas destinadas para fluxo rápido foi pensada justamente para aliviar esse conflito de embarque e descarga na quadra. No entanto, não há garantias de que essa sugestão tenha sido realmente levada à gestão, uma vez que os operadores são pouco ouvidos. Já houve tentativas de apresentar ideias, mas muitas foram ignoradas, o que fez com que muitos colegas deixassem de tentar contribuir.

Um exemplo claro disso ocorre durante o embarque. Frequentemente, o planejamento exige muitas remoções de contêineres, o que consome tempo e causa retrabalho. Já foi sugerido que essas remoções fossem evitadas durante os embarques, mas a ideia não foi acatada. Na prática, os operadores acabam realizando o mesmo trabalho duas ou até três vezes para acessar o contêiner correto. Um planejamento mais eficiente evitaria esse tipo de situação.

Outro ponto importante é a forma como a armazenagem é feita no pátio. O lastro é dividido de A a G, e a gestão costuma iniciar a armazenagem sempre pelo início da pilha. Isso obriga o operador de RTG a elevar o equipamento ao máximo para passar pelas pilhas já montadas, o que aumenta o consumo de combustível e o tempo da operação. Ele acredita que, se os operadores fossem escutados, esse tipo de problema seria evitado, reduzindo custos e otimizando o tempo.

Por fim, foi mencionado que existe um canal interno de escuta: o Compliance, destinado a denúncias de desrespeito ao colaborador. Este canal em nenhum momento, no entanto, serve para ouvir sugestões ou propostas de melhoria

**Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP**

operacional. Na prática, não há uma escuta real voltada à contribuição dos profissionais que vivenciam o dia a dia da operação.

- Diante desta entrevista, ficou evidente que, embora os operadores tenham conhecimento prático na área e sugestões valiosas que poderiam aumentar a produtividade e reduzir o retrabalho, essas contribuições nem sempre são consideradas.

Como citado pelo colaborador, a situação que o terminal enfrenta — com alta demanda e pouco espaço para suprir essa necessidade — acaba sobrecarregando os operadores. O espaço é limitado e, conseqüentemente, a execução das atividades também será.

A falta de espaços adequados para a remoção de contêineres é um exemplo claro de problema que poderia ser minimizado caso houvesse maior abertura para a participação dos colaboradores na tomada de decisões.

Essa realidade reflete problemas clássicos apontados na Teoria Científica de Frederick Taylor, que buscava a máxima produtividade e a padronização das tarefas. No entanto, o que se percebe é uma falha justamente nesse aspecto: a falta de planejamento eficiente que leva ao retrabalho.

Destaca-se ainda que priorizar a eficiência logística do terminal acaba comprometendo o bem-estar físico e mental dos colaboradores, pois, como consequência dessa ação, ocorre o esgotamento dos profissionais diante das limitações que vêm enfrentando — aspecto que se conecta à ausência de escuta ativa relatada na entrevista.

Mesmo que haja um canal interno de escuta, os operadores não sabem utilizá-lo, e o objetivo, que deveria ser voltado à escuta na prática, acaba se tornando meramente decorativo.

Nesse sentido, as ideias de Henri Fayol e Elton Mayo complementam essa análise. Fayol defendia os princípios administrativos, enfatizando a importância da administração e sustentando que os administradores bem-sucedidos devem ser capazes de antecipar, estruturar, liderar, integrar e supervisionar. Enquanto isso,

**Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP**

Mayo demonstrou a importância da valorização dos trabalhadores e da comunicação para o bom desempenho organizacional.

Conseqüentemente realizamos uma entrevista com o diretor da nossa instituição de ensino técnico, reconhecendo sua posição como a principal liderança na gestão da unidade escolar. Por ocupar esse papel central, ele possui conhecimento direto sobre os processos de organização, tomada de decisão e funcionamento da escola, o que o torna uma fonte relevante para compreendermos melhor a atuação da gestão.

Além de estar à frente da nossa escola, o diretor também faz parte de uma estrutura maior: o Centro Paula Souza, uma autarquia vinculada ao Governo do Estado de São Paulo, que gerencia diversas escolas técnicas estaduais. Ou seja, ele atua não apenas como gestor local, mas também como integrante de uma rede mais ampla de ensino técnico, o que enriquece ainda mais sua experiência e sua visão sobre a gestão educacional. Essa entrevista foi realizada justamente por ele reunir esses dois papéis: o de gestor direto e o de colaborador dentro de uma organização maior, contribuindo com sua vivência prática e institucional.

No dia 19 de maio, foi realizada essa entrevista com o diretor da instituição ETEC Escolástica Rosa.

Thiago Pedro de Abreu tem formação em Técnico em Informática no SENAI, é tecnólogo em Redes de Computadores pela UniMonte, cursou Pedagogia – Licenciatura e fez pós-graduação em Ética, Valores e Cidadania na área da Educação pela USP. Também realizou pós-graduação em Neurociência Aplicada à Educação e em Gestão Escolar, além de Administração na Unifesp e Mestrado em Educação pela UniSantos. Atualmente, está terminando o Bacharelado em Administração e cursando Licenciatura em Matemática.

Após falar sobre sua formação, nossa integrante Ana Luiza fez a seguinte pergunta:

O que o senhor sabe sobre gestão participativa?

**Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP**

Thiago Abreu afirma que: A gestão participativa é importante porque coloca no foco das decisões a participação de diversos atores da instituição. As decisões não são unilaterais: ouvimos coordenadores, professores, funcionários e até alunos — por meio do grêmio estudantil — para que todas as necessidades sejam consideradas. O maior destaque é a escuta ativa, que nos permite tomar decisões mais acertadas, respeitando todos os envolvidos na escola.

Segunda questão: Como o senhor aplica a gestão participativa na escola? E qual é o meio de comunicação?

Ele destaca dizendo que se usa principalmente reuniões — com a equipe de gestão, coordenações, representantes de sala e com o grêmio estudantil. Também elaboramos um planejamento estratégico institucional chamado Plano Plurianual de Gestão, baseado em ferramentas como análise SWOT, Matriz GUT, entre outras. Esse plano é construído em conjunto com os setores da escola e cobre um período de cinco anos (atualmente de 2025 a 2029). Após esse planejamento, a gestão continua com reuniões regulares para avaliar e ajustar as ações.

Terceira questão: Em uma empresa onde o acesso entre operacionais e gestão é mais difícil, qual estratégia garantiria uma boa comunicação?

Ele afirma: Empresas grandes costumam usar portais de comunicação com login e senha, além de canais informais como WhatsApp e aplicativos corporativos. Mesmo com a tecnologia, muitas ainda realizam reuniões remotas, que são eficazes para manter a comunicação ativa, independentemente da distância.

Última pergunta: O senhor se sente valorizado pelo Centro Paula Souza?

Thiago Pedro de Abreu:

Pode citar meu nome, não tem problema. O Centro Paula Souza se esforça para ouvir as unidades, apesar das limitações do setor público. Sou representante dos diretores da regional 6 (Baixada Santista e São Paulo Sul), e há reuniões constantes com a superintendência para ouvir e discutir soluções. Sim, há escuta e valorização, mas claro que poderia ser melhor — principalmente na valorização salarial dos professores.

**Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP**

Ainda assim, temos acesso a capacitações e oportunidades internas. A gestão participativa realmente acontece, e eu gosto muito da instituição.

- A entrevista com o diretor da ETEC Dona Escolástica Rosa, Thiago Pedro de Abreu, proporcionou importantes contribuições para a compreensão da gestão participativa no contexto educacional, especialmente ao destacar a importância da valorização de todos os membros da instituição.

A partir de seu relato, percebe-se que a gestão da escola busca integrar todos os atores institucionais — coordenadores, professores, funcionários e alunos — por meio da escuta ativa nas tomadas de decisões, que são coletivas e realizadas através de reuniões. Dessa forma, todos se sentem presentes e reconhecidos, pois é fundamental que cada um — da coordenação ao aluno — tenha o sentimento de pertencimento, para que o clima organizacional seja um ambiente satisfatório tanto para trabalhar quanto para aprender.

Com isso, percebe-se a preocupação do diretor e do Centro Paula Souza em tornar o ambiente participativo e acolhedor, o que reflete diretamente os princípios da teoria de Elton Mayo, segundo a qual as pessoas não são apenas partes de um sistema, mas seres humanos que precisam ser ouvidos e valorizados.

Nesse sentido essa valorização e a promoção de um ambiente organizacional saudável são aspectos fundamentais para o sucesso da gestão participativa, conforme demonstrado pelas pesquisas realizadas por MAYO (1933), que resultaram no conhecido Efeito Hawthorne.

Além disso, essa visão se relaciona com a Teoria das Necessidades Humanas, proposta por MASLOW (1943), que defende que, após supridas as necessidades básicas, os indivíduos buscam níveis mais elevados de satisfação, como a necessidade de pertencimento e reconhecimento.

Essa ideia está presente quando o diretor afirma: "as decisões não são unilaterais: ouvimos coordenadores, professores, funcionários e até alunos — por meio do grêmio estudantil — para que todas as necessidades sejam consideradas". Ao responder sobre sua valorização profissional, o diretor expressa: "o Centro Paula

### **Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP**

Souza se esforça para ouvir as unidades, apesar das limitações do setor público. [...] Sim, há escuta e valorização, mas claro que poderia ser melhor — principalmente na valorização salarial dos professores. Ainda assim, temos acesso a capacitações e oportunidades internas. A gestão participativa realmente acontece, e eu gosto muito da instituição”.

Esse depoimento reforça como o sentimento de valorização e reconhecimento impacta diretamente na motivação profissional e na satisfação no ambiente de trabalho, conforme aponta a teoria de Maslow. Assim, observa-se que a gestão participativa, ao considerar as necessidades humanas em suas múltiplas dimensões, favorece um ambiente organizacional mais saudável, produtivo e comprometido.

Percebe-se, portanto, que práticas como as adotadas na ETEC Dona Escolástica Rosa podem servir de exemplo para outras organizações, demonstrando que a valorização das pessoas e a participação efetiva nos processos decisórios são fundamentais para o desenvolvimento institucional e para o bem-estar de todos os envolvidos. Afinal, um ambiente onde há discórdias sem soluções prejudica a produtividade, o clima organizacional e, conseqüentemente, o alcance dos objetivos da instituição.

## **RESULTADOS OBTIDOS**

Para entender o que pensam os profissionais sobre a gestão participativa no trabalho, fizemos uma pesquisa com 100 pessoas, usando 10 perguntas diretas. Os resultados trazem descobertas importantes sobre a atenção dada às opiniões, os meios de participação, o incentivo à união e os efeitos na vontade de trabalhar e no dia a dia da empresa.

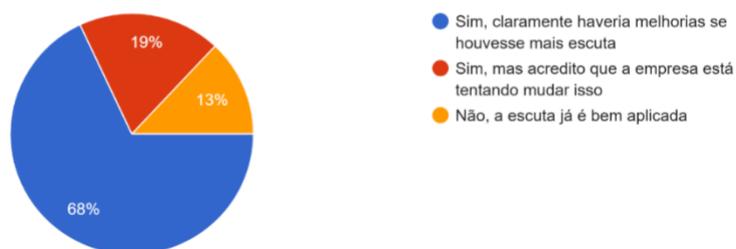
Na pergunta sobre empresas que poderiam melhorar se ouvissem mais os funcionários, 68% disseram que melhoraria se ouvissem mais; 19% acham que a empresa está tentando mudar isso; e 13% acham que já ouvem bem. Os dados

**Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP**

mostram que ouvir as pessoas ainda é um grande desafio na forma como muitas empresas funcionam.

5. Você conhece ou já trabalhou em alguma empresa que poderia melhorar seus processos se ouvisse mais os colaboradores?

100 respostas



Ao analisarmos os dados da pesquisa, percebe-se o baixo nível de escuta ativa nas empresas e a ausência de ferramentas disponíveis para conectar a gestão aos funcionários, para ajudar com que todos os setores estejam integrados e participem das decisões e iniciativas da empresa. Nossa pesquisa também revela a falta de incentivo ou de espaço para que os funcionários relatem seus feedbacks ou ofereçam opiniões construtivas que ajudem a melhorar os processos. Na última pergunta, evidencia-se o benefício que uma boa comunicação entre os departamentos pode trazer, ajudando a reduzir os processos operacionais. Todas essas respostas revelam que as empresas precisam trabalhar e melhorar sua comunicação com os funcionários e abrir espaço para que os mesmos consigam ter uma voz ativa para ajudar na melhora dos processos logísticos.

## **APLICATIVO PROPOSTO COMO SOLUÇÃO**

No Brasil, o uso do celular já é parte fundamental da vida cotidiana. Segundo pesquisa da FGV (Fundação Getúlio Vargas), o país conta com aproximadamente 168 milhões de smartphones ativos, o que representa uma parcela significativa da população conectada. Além disso, dados da Opus Software mostram que 46% dos brasileiros utilizam o celular para realizar operações bancárias e 73% afirmam que

### **Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP**

não saem de casa sem o aparelho. Esses números reforçam o quanto o celular deixou de ser apenas um meio de comunicação pessoal e passou a ser uma ferramenta de trabalho, organização e acesso à informação.

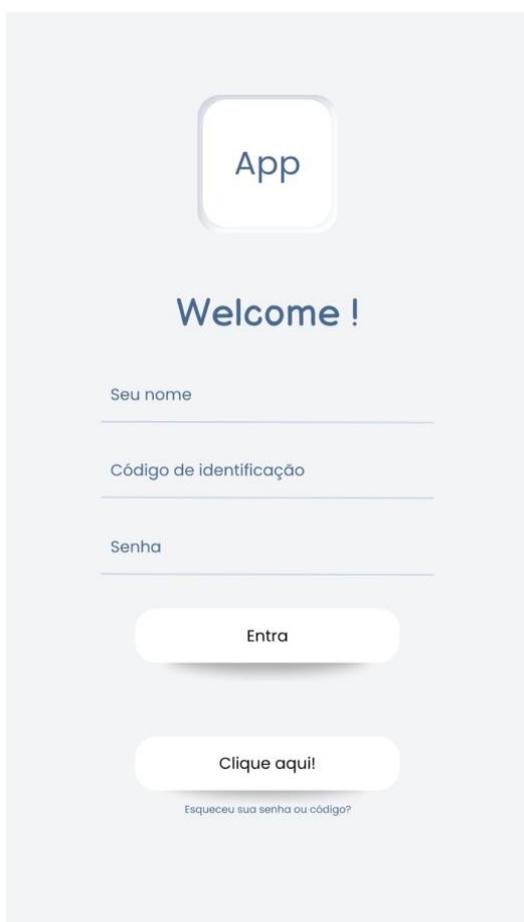
Diante desse cenário, especialmente em empresas de grande porte, com equipes numerosas, setores distintos e processos de decisão complexos — como os que envolvem áreas operacionais e estratégicas ou estruturas distribuídas geograficamente —, percebemos nos aplicativos uma oportunidade de melhorar a comunicação interna. Embora o contato presencial ainda seja considerado o mais eficaz, por permitir trocas diretas, feedbacks imediatos e maior clareza, nem sempre ele é viável. Reuniões presenciais demandam tempo, estrutura e disponibilidade, o que muitas vezes não se alinha à rotina corporativa, principalmente em setores operacionais como o da logística. Ainda assim, esse tipo de comunicação não deve ser descartado, apenas complementado.

A comunicação empresarial eficiente vai além de repassar informações. Ela deve promover o alinhamento com os objetivos da organização, estimular o engajamento, facilitar a solução de problemas e incentivar a inovação. No entanto, muitas das ferramentas digitais em uso ainda seguem um modelo unidirecional: gestores comunicam decisões prontas aos operadores, sem abrir espaço para diálogo, sugestões ou contribuições práticas. É justamente nesse ponto que surge nossa proposta: desenvolver um aplicativo de comunicação interna que não apenas informe, mas escute. Um canal digital que permita a participação ativa dos operadores nos processos de decisão, valorizando a experiência prática na construção de soluções.

Ao integrar a visão estratégica da gestão com a vivência técnica de quem atua diretamente na operação, conseguimos alcançar decisões mais completas, eficientes e conectadas à realidade. O aplicativo contará com funcionalidades como comentários, feedbacks rápidos, notificações personalizadas e espaço para sugestões, promovendo uma comunicação mais humana, acessível e colaborativa, mesmo em estruturas complexas.

### Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP

Será desenvolvido para sistemas Android e iOS, com acesso individualizado por meio de nome completo, código de identificação e senha fornecidos pela empresa. Cada colaborador — seja da gestão ou da operação — terá seu próprio login, garantindo segurança e controle de acesso. Após o login, o usuário será direcionado a uma interface dividida por setores, com canais específicos, como: canal da gestão, canal do marketing, canal do RTG, canal de Portainer, entre outros.



Esses canais funcionarão como espaços exclusivos para discussão de propostas e sugestões antes das decisões oficiais. A gestão poderá abrir uma proposta e os operadores poderão comentar, sugerir melhorias ou apontar falhas operacionais. Os comentários com mais curtidas ganharão destaque no topo do canal, facilitando o acesso da liderança aos feedbacks mais relevantes.

### Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP

O aplicativo será monitorado pela equipe de Comunicação, em parceria com o setor de TI, garantindo que funcione como o principal canal de interação entre a empresa e seus colaboradores, reforçando os valores organizacionais e promovendo uma cultura de escuta ativa. Cada canal também contará com um líder de setor, responsável por incentivar a participação ativa dos colaboradores, criando um ambiente acolhedor e respeitoso. Será possível comentar de forma anônima ou identificada, promovendo liberdade de expressão com segurança.

Haverá ainda um canal geral, reunindo todos os setores para discussões de decisões mais amplas. O funcionamento será o mesmo: comentários, curtidas e destaque para as opiniões mais votadas. Isso reforça o senso de comunidade e o alinhamento coletivo.



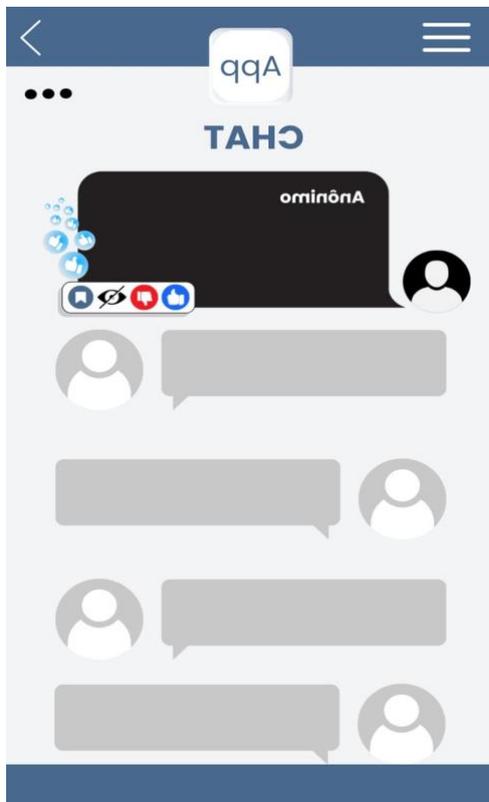
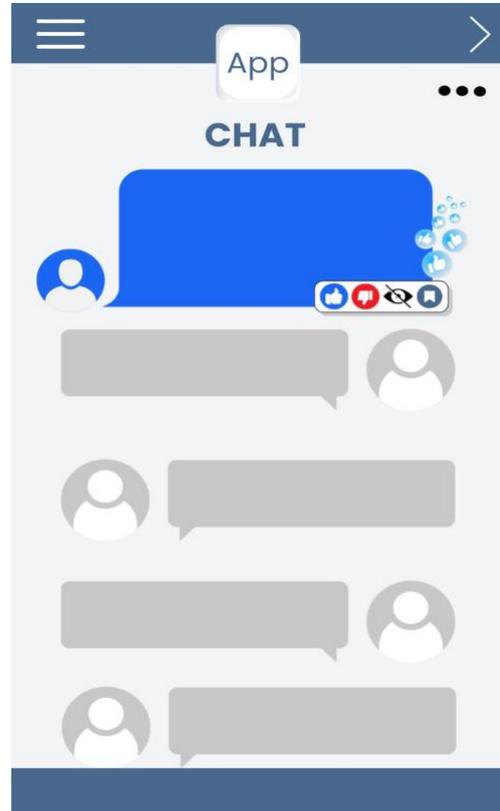
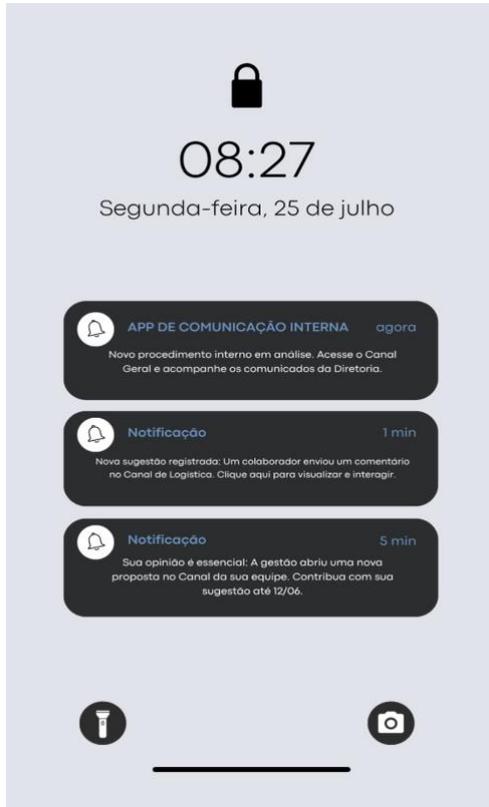
**Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP**



Notificações serão enviadas sempre que houver novas propostas ou atualizações, com opção de ativar ou desativar conforme a preferência do usuário. Um histórico ficará disponível para consulta de todas as discussões e decisões.

A linguagem do aplicativo será acessível a todos os níveis hierárquicos, com ícones simples e funcionalidades intuitivas, como “gostei”, “não gostei” e “comentar”. O objetivo é criar uma ferramenta leve, funcional e direta, que promova comunicação clara e eficaz em todos os setores da empresa.

**Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP**



**Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP**

Apesar de muitas empresas divulgarem que possuem aplicativos voltados à comunicação interna, na prática, a realidade dos operadores é bem diferente. Muitas vezes, essas ferramentas se tornam apenas vitrines digitais para divulgação de decisões já tomadas pela gestão, sem espaço para escuta real dos colaboradores. Além disso, muitos operadores nem sabem como utilizá-las plenamente, já que as empresas investem em tecnologia, mas não na formação dos usuários. Falta estrutura, orientação e, principalmente, equipes de endomarketing capacitadas para apoiar o uso da plataforma por meio de palestras, treinamentos e materiais explicativos.

Sem esse apoio, o aplicativo corre o risco de se tornar apenas mais uma ferramenta burocrática e pouco acessível, perdendo seu potencial de integração e escuta. A ausência de preparo e a comunicação unilateral comprometem o verdadeiro objetivo da comunicação empresarial: a escuta ativa.

Por isso, nossa solução vai além de criar um mural digital. Queremos criar um verdadeiro centro de comunicação e troca mútua. Um espaço onde o colaborador compreenda que ali é seu lugar de fala, onde pode contribuir para melhorar o próprio ambiente de trabalho. Para isso, é essencial que a empresa estimule a participação desde o início, por meio de circulares do RH, palestras, normativas e outras estratégias que apresentem claramente os benefícios da gestão participativa.

Para garantir que a ferramenta seja acessível a todos, o aplicativo precisa ser simples e de fácil entendimento, com suporte presencial sempre que necessário. Pessoas de diferentes idades, formações e vivências utilizarão essa plataforma — e é preciso respeitar isso.

**Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP**



**Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP**

Durante o desenvolvimento da ideia, entrevistamos o professor Emerson Pereira, formado em Administração e pós-graduado em Gestão de Recursos Humanos. Com ampla experiência em áreas como marketing, financeiro e RH, atualmente leciona marketing na Etec Dona Escolástica Rosa. Ao apresentar nossa proposta, ele levantou um ponto importante: na área logística e portuária, operadores muitas vezes não têm acesso ou tempo para usar celulares durante o expediente. Segundo ele, há o risco de o aplicativo se tornar “um quadro de avisos embaixo do ponto”, ou seja, algo que no começo será notado, mas logo será ignorado.

Emerson destacou que, para o aplicativo não cair no esquecimento, ele precisa ser interativo, relevante e estimulado constantemente. Nas suas palavras: “Quando você fala de aplicativo, a grande barreira é... eu tenho uns 30 aplicativos instalados que não abro desde que troquei de celular. O aplicativo só vira mais uma ferramenta. Você precisa gerar interesse no clique.”

Dessa reflexão surgiu a pergunta central: quais são as ferramentas que farão o colaborador acessar o aplicativo? Ou seja, é necessário criar uma estratégia para engajar os funcionários, tornando a plataforma útil, atrativa e funcional — não apenas mais um investimento desperdiçado.

Com base nisso, pensamos em ampliar as funcionalidades do aplicativo para além da comunicação, atendendo também às necessidades cotidianas dos colaboradores. Por exemplo, incluir a possibilidade de bater ponto pelo celular — inclusive de forma offline, como já é tecnicamente possível —, envio de atestados e justificativas médicas, funcionando como uma extensão do RH. Em empresas maiores, isso pode até amenizar a sobrecarga desse setor. Também seria possível integrar a tecnologia NFC (Near Field Communication) para liberação em catracas, dispensando o uso de crachás físicos para bater o ponto em si, apenas para a sua identificação dentro da empresa.

Sabemos que, mesmo com a presença constante do celular na vida dos brasileiros, muitos aplicativos empresariais acabam caindo no esquecimento por não

### **Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP**

oferecerem um propósito claro, nem utilidade real para quem está na linha de frente. Por isso, pensamos cuidadosamente em cada funcionalidade da nossa plataforma. Ela não foi desenvolvida apenas para comunicar, mas para integrar. Além de permitir que os operadores participem da tomada de decisão por meio de comentários, sugestões e curtidas, o aplicativo também terá funções que facilitam a rotina diária.

Mais do que um canal de escuta, esse aplicativo será uma ferramenta de uso contínuo, que fortalece o senso de pertencimento, aproxima setores, reduz ruídos e incentiva a cultura da participação. Não queremos criar um "mural digital" que será ignorado ao longo do tempo, mas sim uma plataforma dinâmica, acessível e verdadeiramente útil para todos da liderança aos operadores.

Então, que a proposta vai muito além de tecnologia. Trata-se de construir um ambiente onde a escuta ativa seja rotina, onde a opinião de cada colaborador tenha valor e onde a comunicação seja aliada da produtividade. Um investimento que, se bem aplicado e estimulado, deixa de ser só um aplicativo e passa a ser parte fundamental do dia a dia da empresa.

## **METODOLOGIA**

Este estudo aborda pesquisas feitas por web grafias, de cunho qualitativo, com métodos históricos descritivos, fazendo um levantamento da linha histórica do trabalho desde a pré-história até a era contemporânea.

Para aprofundar a pesquisa sobre a gestão participativa e como ela influencia os processos logísticos, realizamos uma pesquisa de campo que envolveu tanto empresas atuantes na logística quanto professores de instituições de ensino superior. O objetivo foi reunir diferentes perspectivas sobre o tema, alinhando a visão prática dos profissionais de setores logísticos à abordagem acadêmica dos docentes. As entrevistas possibilitaram a coleta de informações relevantes sobre as práticas adotadas nas organizações, os desafios enfrentados e os impactos da participação dos colaboradores nas decisões logísticas. Com isso, foi possível construir uma análise mais completa e conectada à realidade e ao conhecimento criado no meio acadêmico.

### **Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP**

Nas visitas técnicas a terminais logísticos, observou-se que, apesar do orgulho da gestão ao operar acima da capacidade, os operadores relataram sobrecarga e falta de estrutura. As entrevistas revelaram que muitas sugestões operacionais são ignoradas, gerando retrabalho e ineficiência logística. Isso reflete uma gestão ainda distante da escuta ativa e da valorização do conhecimento prático.

As entrevistas mostraram que a escuta ativa e a gestão participativa têm papel fundamental na criação de ambientes colaborativos, produtivos e eficientes, tanto na educação quanto no setor logístico. Ao integrar o conhecimento prático ao processo decisório, fortalece-se o vínculo entre gestão e operação, promovendo melhorias contínuas nos processos organizacionais.

Para garantir uma compreensão profunda sobre o papel da gestão participativa ao longo da história e nos dias atuais, o trabalho baseia-se em autores e pensadores importantes. Do ponto de vista histórico e filosófico, são citados pensadores que estabelecem o contexto negativo do trabalho na Antiguidade. No período moderno, autores como Karl Marx foram essenciais ao defender a luta coletiva e a valorização da classe trabalhadora, com a ideia de participação ativa nas decisões organizacionais.

## **CONSIDERAÇÕES**

Este artigo defendeu, com base histórica, teórica e prática, que a gestão participativa não é apenas um modelo de administração: é um caminho necessário para equilibrar técnica e humanidade no ambiente corporativo. Unimos as ideias de Taylor, Fayol, Mayo e Maslow, não para escolher um “melhor” teórico, mas para mostrar que a gestão eficiente nasce do diálogo entre diferentes saberes — inclusive os não acadêmicos.

Ao longo da pesquisa, ficou evidente que o silêncio imposto pela hierarquia rígida, pela formação acadêmica elitizada e pela cultura organizacional tradicional ainda impede que soluções simples e eficazes cheguem à gestão. Isso foi constatado nas entrevistas, nos relatos operacionais e nas visitas técnicas. O conhecimento prático, aquele que surge no calor das operações, continua sendo invisibilizado em

**Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP**

muitos setores logísticos. E é justamente esse saber, quando ouvido, que pode prevenir falhas, otimizar fluxos e reduzir retrabalhos.

Por isso, mais do que valorizar a escuta ativa como conceito, este trabalho propôs uma resposta concreta: um aplicativo de comunicação interna, pensado desde o início para ser uma ponte entre quem planeja e quem executa. Um app onde o operador não é apenas "informado", mas ouvido, curtido, valorizado.

Um espaço digital onde a escuta rompe barreiras hierárquicas, e se transforma em uma ferramenta estratégica. E aqui está o ponto-chave: não se trata de acabar com a hierarquia, mas de reinventá-la. Uma hierarquia que serve à coletividade, que sustenta, organiza e respeita, sem silenciar. Acreditamos que as reuniões continuam sendo fundamentais, pois são nelas que as trocas ganham rosto, voz e presença — mas a tecnologia vem para garantir que essa escuta continue viva, constante e acessível.

Dessa forma, este artigo contribui para que uma empresa só atinge sua eficiência máxima quando compreende que os resultados mais sólidos nascem da soma entre gestão estratégica e escuta prática. Entre a sala da liderança e o chão da operação. Entre o saber teórico e o saber vivido. E foi isso que buscamos fazer aqui: somar. Porque quando todo mundo é ouvido, todo mundo também cresce.

## REFERÊNCIAS

ADMINISTRADORES. Teoria Clássica da Administração segundo Henri Fayol. Disponível em: <https://www.administradores.com.br/artigos/teoria-classica-da-administracao-segundo-henri-fayol>. (14/04/2025)

BRASIL. Ministério dos Transportes. A hierarquia de necessidades de Maslow. Disponível em: <https://www.gov.br/transportes/pt-br/assuntos/portal-da-estrategia/artigos-gestao-estrategica/a-hierarquia-de-necessidades-de-maslow>. (15/05/2025)

**Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP**

BRASILESCOLA. Escravidão nos dias de hoje. Disponível em:

<https://brasilescola.uol.com.br/sociologia/escravidao-nos-dias-de-hoje.htm>.

(07/04/2025)

CLICKUP. Tipos de comunicação empresarial. Disponível em: [https://clickup.com/pt-](https://clickup.com/pt-BR/blog/203820/tipos-de-comunicacao-empresarial)

[BR/blog/203820/tipos-de-comunicacao-empresarial](https://clickup.com/pt-BR/blog/203820/tipos-de-comunicacao-empresarial). (20/05/2025)

CORREIO BRAZILIENSE. Mudanças no mundo do trabalho: as novas exigências e o perfil do trabalhador atual. Disponível em:

<https://www.correiobraziliense.com.br/euestudante/trabalho-e-formacao/2022/08/5022745-mudancas-no-mundo-do-trabalho-as-novas-exigencias-e-o-perfil-do-trabalhador-atual.html>. (07/04/2025)

ESCOLA EDUCAÇÃO. Taylorismo e Fordismo: o que são, resumo e diferenças.

Disponível em: <https://www.escolaeducacao.com.br/taylorismo-e-fordismo/>.

(14/04/2025)

G1. Salário médio do trabalhador com ensino médio é 2,5 vezes maior que o de quem só tem ensino fundamental. Disponível em:

<https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/09/19/salario-medio-do-trabalhador-com-ensino-medio-e-25-vezes-maior-que-o-de-quem-so-tem-ensino-fundamental.ghtml>.

(20/05/2025)

GOV.BR. A hierarquia de necessidades de Maslow. Disponível em:

<https://www.gov.br/transportes/pt-br/assuntos/portal-da-estrategia/artigos-gestao-estrategica/a-hierarquia-de-necessidades-de-maslow>. (15/05/2025)

INSTITUTO DE MATEMÁTICA E ESTATÍSTICA – USP. Emprego e trabalho.

Disponível em: <https://www.ime.usp.br/~is/ddt/mac333/projetos/fim-dos-empregos/empregoEtrabalho.htm>. (28/05/2025)

**Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP**

LFG. As formas de trabalho no mundo contemporâneo. Disponível em:

<https://www.lfg.com.br/noticias/formas-trabalho-no-mundo-contemporaneo-1069846>.

(27/04/2025)

ME SALVA! As revoluções industriais. Disponível em:

<https://www.mesalva.com/enem-e-vestibulares/geografia/geografia-agricola/as-revolucoes-industriais>. (15/04/2025)

MYBIB. Maslow's Hierarchy of Needs. Disponível em:

<https://www.mybib.com/tools/apa-citation-generator/view/maslows-hierarchy-of-needs-0fe36755-2f73-49a5-8e5b-e27f087d9c03>. (15/05/2025)

ORIGINAL123. STF impõe regulamentação da gestão participativa em empresas.

Disponível em: <https://original123.com.br/stf-impoe-regulamentacao-da-gestao-participativa-em-empresas/>. (14/04/2025)

PONTOTEL. Reforma trabalhista. Disponível em:

<https://www.pontotel.com.br/reforma-trabalhista/>. (20/05/2025)

PROFES. Uma visão possível sobre o trabalho. Disponível em:

<https://profes.com.br/Aparecidoalcantara/blog/uma-visao-possivel-sobre-o-trabalho>.

(07/04/2025)

SIGNIFICADOS. Pirâmide de Maslow. Disponível em:

<https://www.significados.com.br/piramide-de-maslow/>. (15/05/2025)

STG. As mudanças no mundo do trabalho. Disponível em:

<https://www.stgbrasil.com.br/as-mudancas-no-mundo-do-trabalho/>. (16/05/2025)

**Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP**

TERRA. Entenda como a Revolução Verde impactou o Brasil. Disponível em:

<https://www.terra.com.br/noticias/educacao/voce-sabia/entenda-como-a-revolucao-verde-impactou-o-brasil,b5ac08efceee6e0fca7387f3f701769d8qnvwtgh.html>.

(28/04/2025)

TOTVS. Eficiência operacional: entenda o conceito e como alcançá-la. Disponível

em: <https://www.totvs.com/blog/gestao-logistica/eficiencia-operacional/>. (26/04/2025)

## **8. ABSTRACT**

This paper addresses the influence of participatory management on the logistics processes of organizations, highlighting its relevance from the factory floor to the administrative level. The research is based on the principle of actively listening to employees, regardless of their hierarchical level or academic background. The objective is to demonstrate, in practice, the results of both the presence and absence of participatory management, showing the consequences of failing to integrate workers' practical knowledge into decision-making processes that directly impact their roles. The methodology adopted consisted of analyses based on classical management theorists such as Taylor, Fayol, Mayo, and Maslow, along with interviews conducted with professionals in the field of logistics, managers, and educators. The results obtained conclude that participatory management is Essentials for promoting more collaborative organizational environments, which leads to operational efficiency. Valuing employees has a positive impact on a company's success.

**Keywords: Administration. Active Listening. Participative Management. Employee Appreciation. Operational Efficiency.**

**Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP**

**ANEXOS**

Formulário sem título

Perguntas Respostas 100 Configurações

As respostas não podem ser editadas

### Gestão Participativa - Pesquisa de Campo

Olá!

Somos da turma 302 do curso de Logística da ETEC Dona Escolástica Rosa e estamos realizando esta pesquisa como parte do nosso Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). O tema abordado é a Gestão Participativa no setor logístico.

O objetivo desta pesquisa é obter diferentes opiniões e reunir dados que nos ajudem a entender como esse modelo de gestão é percebido e aplicado na área da logística.

A sua colaboração é muito importante para nós. Agradecemos desde já pela sua contribuição!

\* Indica uma pergunta obrigatória

1. A empresa onde você trabalha (ou trabalhou) adota ou incentiva a gestão participativa? \*

Sim, adota com frequência

Sim, mas apenas em algumas áreas

Não, não adota esse tipo de gestão

2. Existe algum canal (aplicativo, plataforma ou sistema) onde os colaboradores possam dar sugestões ou opiniões? \*

8. A empresa oferece treinamentos ou incentivos para que os colaboradores participem ativamente nas decisões e processos? \*

Sim, oferece frequentemente

Sim, mas apenas para alguns cargos

Não, nunca vi esse tipo de incentivo

9. Como você avalia a comunicação com seus supervisores sobre questões logísticas? \*

Sim, consigo conversar abertamente com meus supervisores

Não, é difícil ou não há abertura para diálogo

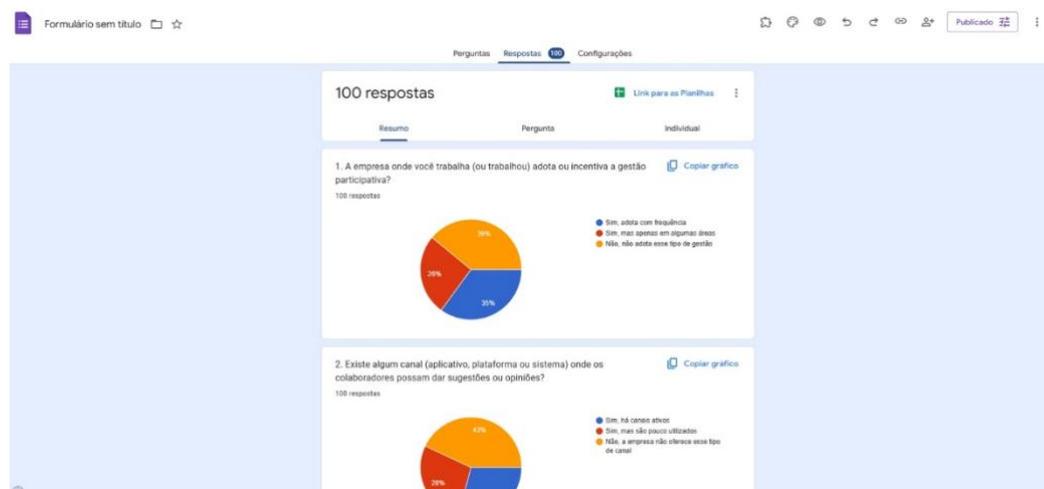
10. Na sua opinião, qual seria a principal vantagem de adotar uma gestão participativa na área logística? \*

Melhorar na comunicação entre os setores

Melhor valorização dos colaboradores

Redução de erros operacionais

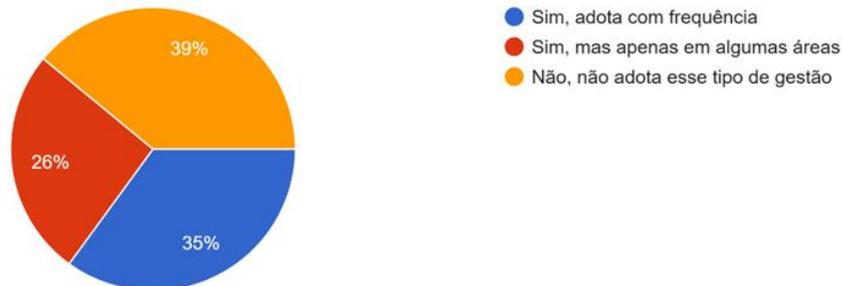
Enviada 25/05/2025, 19:44



**Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP**

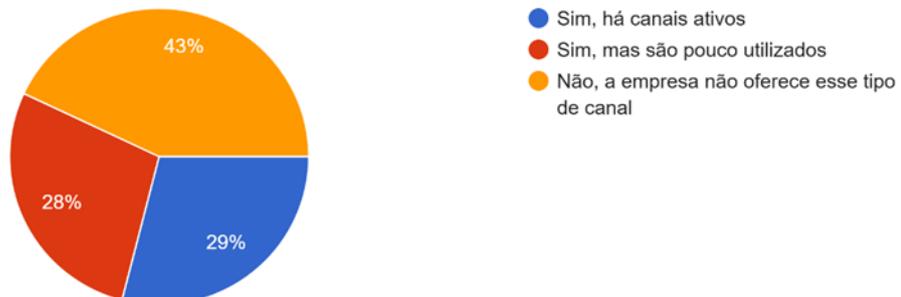
1. A empresa onde você trabalha (ou trabalhou) adota ou incentiva a gestão participativa?

100 respostas



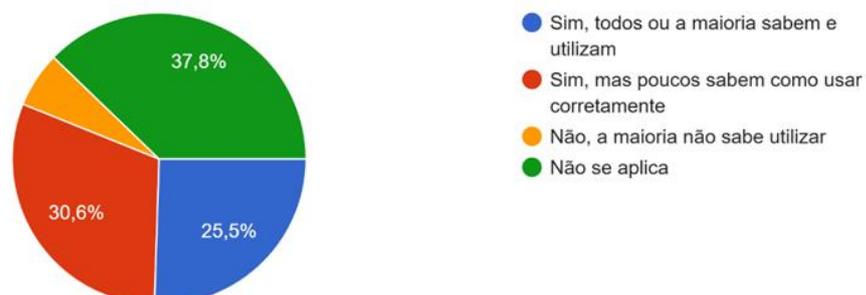
2. Existe algum canal (aplicativo, plataforma ou sistema) onde os colaboradores possam dar sugestões ou opiniões?

100 respostas



3. Se sim, os colaboradores sabem que esse canal existe e como utilizá-lo?

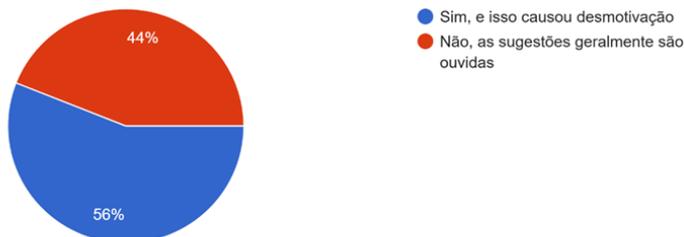
98 respostas



**Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP**

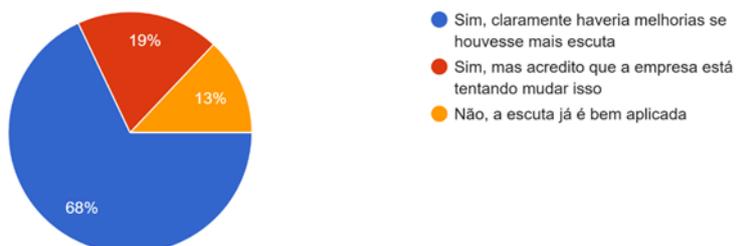
4. Você ou alguém que conhece já teve uma sugestão para a empresa que foi ignorada ou não teve espaço para ser apresentada?

100 respostas



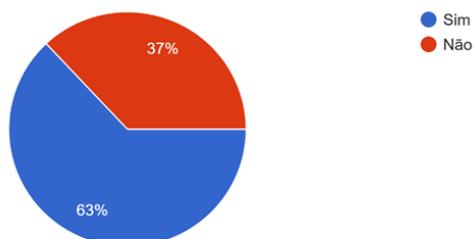
5. Você conhece ou já trabalhou em alguma empresa que poderia melhorar seus processos se ouvisse mais os colaboradores?

100 respostas



6. A falta de participação nas decisões já afetou seu desempenho ou motivação no ambiente de trabalho?

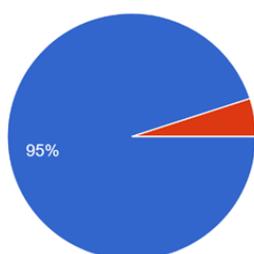
100 respostas



**Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP**

7. A participação dos colaboradores ajuda a identificar problemas que os líderes podem não perceber?

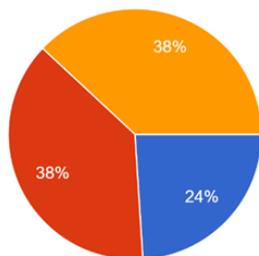
100 respostas



- Sim, a visão prática é essencial
- Não, os líderes já conseguem identificar os problemas

8. A empresa oferece treinamentos ou incentivos para que os colaboradores participem ativamente nas decisões e processos?

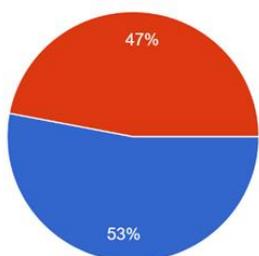
100 respostas



- Sim, oferece frequentemente
- Sim, mas apenas para alguns cargos
- Não, nunca vi esse tipo de incentivo

9. Como você avalia a comunicação com seus supervisores sobre questões logísticas?

100 respostas

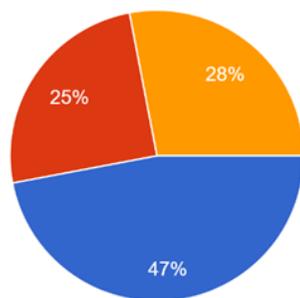


- Sim, consigo conversar abertamente com meus supervisores
- Não, é difícil ou não há abertura para diálogo

**Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP**

10. Na sua opinião, qual seria a principal vantagem de adotar uma gestão participativa na área logística?

100 respostas



- Melhora na comunicação entre os setores
- Maior valorização dos colaboradores
- Redução de erros operacionais

**Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP**

## **DEDICATÓRIA**

Finalizo com total gratidão aos meus pais, por me guiarem com tanto amor e dedicação; ao meu irmão, por atrapalhar meus momentos de estudo e, ao mesmo tempo, arrancar de mim risadas que tornaram tudo mais leve; ao Isac, meu namorado, por ouvir cada desabafo com atenção e carinho; e ao meu futuro eu que colherá os frutos dessa jornada de aprendizado e crescimento. E, por fim, mas jamais menos importante, a Deus, pois sem "Ele", não existiria eu.

**- Ana Luiza Miranda**

Dedico este trabalho aos meus pais, que nunca mediram esforços para que eu pudesse chegar até aqui. Agradeço por cada sacrifício feito para que este momento se tornasse realidade. Também menciono aqueles que me emprestaram os ouvidos, os ombros e o coração nos dias mais difíceis — que estiveram ao meu lado nos momentos de estresse, dúvidas, ansiedade e desabafos. Obrigado por me ouvirem, me acalmarem e por sempre acreditarem em mim, mesmo quando eu duvidei. - **Gabriella Dias**

Dedico este trabalho ao Alexandre, meu namorado, por estar ao meu lado em todas as etapas e por me apoiar constantemente. Agradeço também a mim mesma por ter superado esta fase, apesar das dificuldades no caminho, pela minha persistência e pela vontade de crescer. Dedico este trabalho ao meu futuro, às conquistas que ainda virão e à profissional que irei me tornar. - **Giovanna Anderson**

**Etec "Dona Escolástica Rosa" – 122 – Santos / SP**

Dedico este trabalho ao meu futuro, às conquistas que ainda virão, aos sonhos que sigo alimentando e à pessoa que estou me tornando a cada passo dessa jornada. Agradeço especialmente à minha família, que me deu os recursos, o apoio e a base necessários para que eu pudesse caminhar com força e esperança. - **Mariana Agustinho**

Dedico este trabalho a mim mesma, pelo esforço e pela perseverança ao longo desta jornada. À minha mãe e à minha avó, que são meu maior exemplo de força, fé e persistência. À minha irmã, pela parceria constante e por ser uma verdadeira inspiração. Ao Gabriel, meu namorado, por todo apoio, paciência e incentivo nos momentos em que mais precisei. Esta conquista não é só minha, mas também de vocês. Obrigada por serem a base de tudo. - **Valentina Bueno**