

Tópicos Especiais de Administração

volume 1

Organizadoras:

Tatiana Mendes Bacellar

Rejanny Monteiro Pereira

Lucimara Sampaio Basílio



2023


Pascal
Editora

TATIANA MENDES BACELLAR
REJANNY MONTEIRO PEREIRA
LUCIMARA SAMPAIO BASÍLIO
(Organizadoras)

TÓPICOS ESPECIAIS DE ADMINISTRAÇÃO

VOLUME 1

EDITORA PASCAL
2023

2023 - Copyright© da Editora Pascal

Editor Chefe: Prof. Dr. Patrício Moreira de Araújo Filho

Edição e Diagramação: Eduardo Mendonça Pinheiro

Edição de Arte: Marcos Clyver dos Santos Oliveira

Bibliotecária: Rayssa Cristhália Viana da Silva – CRB-13/904

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

Dr. Fabio Antonio da Silva Arruda

Dr. Saulo José Figueredo Mendes

Dr. Will Ribamar Mendes Almeida

Dr. Glauber Túlio Fonseca Coelho

M.Sc. José Ribamar Santos Moraes Filho

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

B117c

Coletânea Tópicos Especiais de Administração / Tatiana Mendes Bacellar, Rejanny Monteiro Pereira e Lucimara Sampaio Basílio (Org). São Luís - Editora Pascal, 2023.

39 f. : il.: (Tópicos especiais de administração; v. 1)

Formato: PDF

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN: 978-65-80751-85-3

D.O.I.: 10.29327/5284529

1. Administração. 2. Ciência. 3. Divulgação. 4. Pesquisa. I. Bacellar, Tatiana Mendes. II. Pereira, Rejanny Monteiro. III. Basílio, Lucimara. IV. Título.

CDU: 65.012.123 + 001.9

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2023

www.editorapascal.com.br

contato@editorapascal.com.br

APRESENTAÇÃO

A obra Coletânea Tópicos Especiais de Administração, possui cinquenta e seis capítulos que tratam de temáticas importantes no cenário da gestão administrativa. Evidencia pontos como empreendedorismo feminino, a relevância da gestão financeira, a gestão dos recursos humanos e a importância da administração para empresas no cenário atual.

Constituindo-se de um importante ponto de inflexão nesse processo de sistematização e produção do conhecimento, tendo por objetivo aprofundar algumas constatações iniciais no meio acadêmico e profissional, fazendo uma revisão ampla da literatura e respondendo a demandas da sociedade acerca de pontos importantes da administração.

Representa também o esforço dos alunos e professores dos cursos de Administração do período letivo de 2022.2 da Faculdade Anhanguera em estimular a produção do conhecimento científico, ao realizar pesquisa de revisão da literatura nos últimos dez anos sobre temáticas essenciais a manutenção da saúde das organizações e da sociedade de forma mais ampla.

Por fim, parabenizamos a todos os envolvidos na produção dos artigos publicados nesta obra, que direta e indiretamente, contribuíram para o êxito dessa publicação. Esperamos que esta obra atinja o objetivo de fornecer aos leitores bases conceituais e amplo conhecimento a certa da Administração.

Boa leitura!

Lucimara Sampaio Basílio

ORGANIZADORES

Tatiana Mendes Bacellar

Mestre em Administração pela Faculdade de Estudos em Administração de Minas Gerais (FEAD) com área de concentração em Gestão, Inovação e Competitividade. Possui MBA em Marketing e Gestão de Negócios pela Universidade Gama Filho (RJ), é Especialista em Língua Portuguesa pela Faculdade Santa Fé, em Psicopedagogia pela Faculdade Pitágoras. É também graduada em Administração pela Faculdade Estácio, Tecnóloga em Processamento de Dados pela Universidade CEUMA e Licenciada em Letras com habilitação Português pela Faculdade Atenas Maranhense (FAMA). Desenvolveu atividades de tutoria na modalidade Educação à Distância e como gestora do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA).

Rejanny Monteiro Pereira

Profissional graduada em Ciências Contábeis pela Faculdade Pitágoras, MBA em Finanças, Auditoria e Controladoria - Faculdade Pitágoras, MBA Contabilidade, Auditoria e Gestão Tributária - IPOG, pós graduanda em Transformação Digital e Inovação - BBI of Chicago, Mestranda em Gestão e Produção Agroindustrial - UNIDERP. Co-fundadora da primeira empresa júnior de contabilidade do estado do Maranhão a ser reconhecida pelos órgãos reguladores (Maranhão Junior e Brasil Junior) em âmbito estadual e federal, com serviços de educação continuada relacionada a atualização profissional e preparatórios para o exame de suficiência, e responsável pela implantação do NAF (Núcleo de Apoio Contábil e Fiscal). Experiência de mais de 10 anos na área contábil, com enfoque em controladoria, auditoria interna, planejamento tributário de impostos diretos, contenção de despesas e custos sobre a ótica basilar do controle interno e compliance organizacional.

Lucimara Sampaio Basilio

Possui graduação em Ciências Contábeis pela Faculdade de Ciências Humanas e Sociais Aplicadas - Faculdade São Luís (2010). Mestra em Contabilidade e Administração pela FUCAPE/MA (2021). MBA em Auditoria, Consultoria e Finanças pela Escola de Negócios Excellence.(2014) . Esp. Contabilidade e Planejamento Tributário (UFMA - 2018). Professora e coordenadora de Ciências Contábeis e Polo EAD da Universidade Pitágoras Unopar Anhanguera de São Luis. Membro representante dos coordenadores da CPA/ Faculdade Anhanguera.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	10
SÍNDROME DE BURNOUT EM PROFISSIONAIS DE TI	
Marcos Aurélio Pontes Franco Sobrinho	
CAPÍTULO 2.....	24
MARKETING PESSOAL: SUA IMPORTÂNCIA COMO ESTRATÉGIA PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	
Danilo Stenio Carlos Pacheco	
CAPÍTULO 3.....	33
TREINAMENTO E QUALIFICAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS: QUAIS REFLEXOS DISSO NAS EMPRESAS?	
Gisely Rodrigues Oliveira	
Rejanny Monteiro Pereira	
CAPÍTULO 4	45
EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO: O GRANDE AVANÇO DO EMPREENDEDORISMO NO BRASIL	
Saulo Henrique Carvalho Castro	
Rejanny Monteiro Pereira	
CAPÍTULO 5.....	58
OS BENEFÍCIOS DO MARKETING DIGITAL PARA O SUCESSO EMPRESARIAL NO MERCADO GLOBALIZADO	
Ovidia Castro Costa	
CAPÍTULO 6.....	75
A IMPORTÂNCIA DO MARKETING ESPORTIVO PARA O SUCESSO EMPRESARIAL	
Eduardo Nunes Garcia	
CAPÍTULO 7.....	90
FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES: ESTRATÉGIAS DE VENDAS UTILIZADAS EM EMPRESAS	
Leonardo Silva Barros	
CAPÍTULO 8	105
IMPORTÂNCIA DO PÓS-VENDA: PRINCIPAIS PRÁTICAS UTILIZADAS NAS EMPRESAS PARA A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES	
Cristiane Ribeiro Sa	

CAPÍTULO 9.....	119
A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA AS EMPRESAS CONTEMPORÂNEAS UTILIZANDO FERRAMENTAS DE COMPETITIVIDADE	
Wilson Mendes Araújo	
CAPÍTULO 10.....	133
ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA COMO UMA NECESSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES	
Rafaela Costa dos Santos	
CAPÍTULO 11.....	143
O PAPEL DO MARKETING NAS INSTITUIÇÕES	
Eduardo Gleise Leite Pinheiro	
CAPÍTULO 12	155
OS IMPACTOS DA PANDEMIA DE COVID-19 NO EMPREENDEDORISMO	
Fabio Pinheiro Bezerra	
CAPÍTULO 13	168
OS DESAFIOS DO MICROEMPREENDEDOR NO MERCADO COMPETITIVO	
Mauricio Nunes Sousa	
Ellen Fernanda Monteiro Copes	
CAPÍTULO 14.....	180
O PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO DE QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHO	
Thácila Moreira	
CAPÍTULO 15	192
GESTÃO DE PESSOAS: QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	
Michael Maylon Da Silva	
CAPÍTULO 16	206
ESTRATÉGIAS DA GESTÃO DE PESSOAS COM OS COLABORADORES EM HOME OFFICE E OS DESAFIOS QUANTO AOS ASPECTOS MOTIVACIONAIS	
Daniel Webá Jinkings	
CAPÍTULO 17	221
A INFLUÊNCIA DO ESTILO DE LIDERANÇA NO DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL	
Thailana Everton Costa	

CAPÍTULO 18	235
A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO CORPORATIVA COMO ESTRATÉGIA PARA O SUCESSO DAS EMPRESAS	
João Pedro Morais Carreiro	
CAPÍTULO 19	250
A IMPORTÂNCIA DO MARKETING DIGITAL NAS ORGANIZAÇÕES	
Kássia Lawane Pontes Feitosa	
CAPÍTULO 20	263
UTILIZAÇÃO DAS MÍDIAS SOCIAIS COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA O EMPREENDEDORISMO	
Tayse Malheiros Melo	
CAPÍTULO 21	277
GESTÃO DE PESSOAS: E SEUS PRINCIPAIS BENEFÍCIOS NA QUALIDADE DE VIDA DE SEUS COLABORADORES NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL	
Lucas Fernando Duarte	
CAPÍTULO 22	291
EMPREENDEDORISMO COMO OPORTUNIDADE NO MOMENTO DA CRISE BRASILEIRA	
Patrícia Andressa Soares Paixão	
CAPÍTULO 23	307
A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	
Elayne Dos Santos Da Silva	
CAPÍTULO 24	322
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	
Kelma Antônia Dutra Fernandes	
CAPÍTULO 25	337
GESTÃO DE PESSOAS: VALORIZAÇÃO DE PESSOAS	
Claudenice Alves dos Santos	
CAPÍTULO 26	352
TREINAMENTO COMO FERRAMENTA PROFISSIONAL NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	
Talles Braullio Barbosa Da Silva	

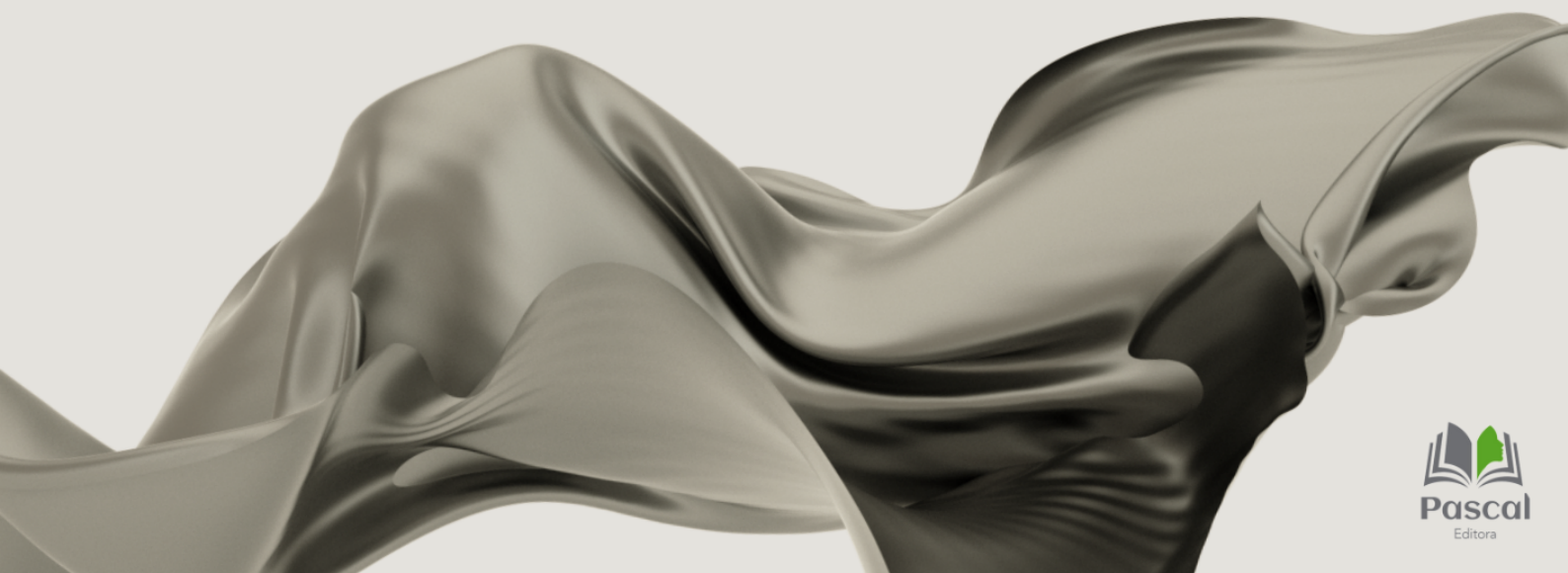
CAPÍTULO 27	366
A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS DENTRO DAS EMPRESAS	
Janaina de Jesus Araújo Melo	
CAPÍTULO 28	379
A GESTÃO DE PESSOAS E O ASSÉDIO MORAL DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES	
Rayana Nunes Barros	

Tópicos Especiais de Administração

1

SÍNDROME DE BURNOUT EM PROFISSIONAIS DE TI ***BURNOUT SYNDROME IN IT PROFESSIONALS***

Marcos Aurélio Pontes Franco Sobrinho



Resumo

Este trabalho teve como objetivo entender a recorrência da Síndrome de Burnout, apresentar os impactos negativos para as organizações e as alternativas conhecidas para lidar com o estresse ocupacional nos profissionais de TI. Foi realizada uma revisão bibliográfica, em que foram mencionados artigos acadêmicos, livros de autores consolidados, como Chiavenato e Peter Drucker, além de órgãos oficiais do governo, como o Ministério da Saúde, a fim de contextualizar o trabalho e fundamentá-lo com fontes seguras. Para facilitar a compreensão, foi importante contextualizar os períodos históricos em que o estresse ocupacional se intensificou, como as mudanças ocasionadas por cada fase da Revolução Industrial, até a chegada da Indústria 4.0, que alavancou a demanda por profissionais de informática, o que também influenciou na precarização dos postos de trabalho. Após isso, foi mostrado como o estresse ocupacional nesses trabalhadores prejudica a empresa, diminuindo a produtividade e afetando o clima organizacional dela, o que reflete diretamente nos lucros e aumento da rotatividade de funcionários, sendo um dos principais fatores geradores para a falência da organização. Por fim, foram apresentadas soluções para contornar a Síndrome de Burnout nos profissionais que lidam com tecnologia, como a intervenção psiquiátrica, terapia com psicólogos, mudança de hábitos na vida pessoal e no ambiente corporativo, implementação de serviços de saúde na organização e uma melhor gestão do regime de teletrabalho.

Palavras-chave: Síndrome de Burnout. Estresse ocupacional. Informática. Profissional de TI.

Abstract

This work aimed to understand the recurrence of Burnout Syndrome, to present the negative impacts for organizations and known alternatives to deal with occupational stress in IT professionals. A bibliographic review was carried out, in which academic articles were mentioned, books by consolidated authors, such as Chiavenato and Peter Drucker, as well as official bodies of the Brazilian government, such as the Ministry of Health, in order to contextualize the work and substantiate it with sources. safe. To facilitate understanding, it was important to contextualize the historical periods in which occupational stress intensified, such as the changes caused by each phase of the Industrial Revolution, until the arrival of Industry 4.0, which leveraged the demand for IT professionals, which also influenced in the precariousness of jobs. After that, it was shown how occupational stress in these workers harms the company, observing productivity and affecting its organizational climate, which directly reflects on profits and increased employee turnover, being one of the main generating factors for the bankruptcy of the organization. Finally, solutions were presented to circumvent the Burnout Syndrome in professionals who deal with technology, such as psychiatric intervention, therapy with psychologists, changing habits in personal life and in the corporate environment, implementation of health services in the organization and better management of the telework regime.

Keywords: Burnout Syndrome. Occupational stress. Computing. IT professional.



1. INTRODUÇÃO

Diante da expansão do setor de tecnologia, gerada pela necessidade da automação industrial e produção em massa de bens e serviços para atender as altas demandas do mercado, notou-se uma grande procura por profissionais qualificados dessa área. Por outro lado, isso também gerou precarização nas condições de trabalho, o que trouxe à tona um fator preocupante: as doenças ocupacionais.

Essa revisão bibliográfica possui o mérito de abordar um tema pouco discutido, mas de extrema importância, visto que a área de tecnologia é uma das que mais crescem no Brasil, mas que também está relacionada à fadiga e esgotamento físico e mental de seus profissionais. Por isso, surge a necessidade de um estudo abrangente a fim de compreender a Síndrome de Burnout, buscar alternativas viáveis para o setor de RH das empresas, além de estimular novos estudos acerca do tema.

Diante disso, surgiu uma questão: como a Síndrome de Burnout entre os funcionários da área de TI impacta negativamente o ambiente de trabalho? Esta pergunta é muito relevante, tendo em vista que problemas como absenteísmo, turnover e falência de empresas estão diretamente relacionados às doenças ocupacionais.

O objetivo geral desse trabalho foi compreender o estresse ocupacional e a perda de produtividade dos profissionais da área de TI. Para tanto, os objetivos específicos propostos foram possíveis em que descreveu a recorrência da Síndrome de Burnout em profissionais de TI, apresentou os impactos negativos do estresse ocupacional para as organizações e por fim apresentou alternativas conhecidas e viáveis para lidar com o estresse ocupacional apresentado nesses profissionais.

O tipo de pesquisa realizada nesse trabalho foi uma Revisão Bibliográfica, onde foram pesquisados livros, dissertações, sites oficiais do Governo Federal e artigos científicos selecionados através de busca nas seguintes bases de dados: “Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações”, “Google Acadêmico” e “Governo Federal”. O período dos artigos pesquisados foram os trabalhos publicados nos últimos 18 anos. As palavras-chave utilizadas na busca foram: “Burnout”, “estresse”, “ocupacional”, “TI”, “informática”, “organizações”, “empresas” etc.

2. RECORRÊNCIA DA SÍNDROME DE BURNOUT

O estresse ocupacional em profissionais de TI se tornou um problema cada vez mais comum no país, tendo se agravado após a globalização, aumento do acesso à informação e a modernização das máquinas e computadores, o que inevitavelmente inovou a rotina trabalhista e exigiu cada vez mais a capacitação dos profissionais, precarizando de certa forma o mercado de trabalho. No entanto, a origem do problema surgiu algumas décadas antes.

Segundo Jorge et al. (2007, p. 2), “com a Terceira Revolução Industrial (após a 2ª Guerra Mundial), muitas foram as perdas para as pessoas com a complexidade das organizações e novos métodos de produção em massa, ocasionando maior desumanização do trabalho”.

Então, é possível notar que a precarização do trabalho ocorre desde o crescimento das grandes indústrias e mudanças nos sistemas de produção e linhas de montagem, que se originaram a partir da Segunda Revolução Industrial, no final do século XIX. Mas tudo isso

se intensificou com o desenvolvimento dos semicondutores, computadores e automação das máquinas, os quais ganharam força principalmente em meados do século XX, tornando as organizações mais complexas, com jornadas de trabalho cada vez mais desgastantes e específicas, o que conseqüentemente tornou-as insalubres para os funcionários.

De acordo com Drucker (1997, p. 186 apud AREIAS et al., 2006), “A partir da metade do século XX, vive-se um período da história humana de transformações radicais. O trabalho e a força de trabalho, a sociedade e a forma de governo são, nas últimas décadas, qualitativa e quantitativamente diferentes de tudo o que já existiu em qualquer momento histórico: suas configurações, seus processos, seus problemas e suas estruturas”.

Portanto, conforme os textos elucidados, pode-se concluir que o período da Terceira Revolução Industrial foi determinante para o advento das mudanças sociais, econômicas, tecnológicas, psicológicas, políticas, demográficas e ecológicas, que levaram a sociedade a assumir novos conceitos de trabalho, estresse ocupacional e esgotamento da população ativa.

Para Areias et al. (2006), a tecnologia representou um grande avanço para o trabalho, como maior segurança e praticidade em serviços pesados, por outro lado, trouxe incertezas para o mercado. Grande parte da população vive em subempregos e exercem atividades potencialmente prejudiciais à saúde, já a outra parte dedica várias horas em uma jornada excessiva, o que gera um sentimento de insegurança e medo de ser “descartado” pelo mercado.

Com o avanço tecnológico, os trabalhadores foram amparados por inúmeros benefícios, como a possibilidade de exercer uma função de forma menos “engessada” e valorizando mais o seu lado intelectual, haja vista a necessidade de manusear os grandes mainframes e redes de computadores. No entanto, essa evolução trouxe consigo mudanças drásticas no cenário econômico e social, o que agravou a taxa de desemprego, redução salarial, insegurança e exclusão do mercado (devido à alta qualificação que esses serviços exigiam).

Conforme as décadas se passam, a sociedade caminha para o que chamam de Quarta Revolução Industrial, ou Indústria 4.0, a qual consiste num grande avanço de tecnologias avançadas como a robótica, inteligência artificial e machine learning, internet e armazenamento em nuvem. Todavia, apesar de isso representar uma evolução, acentuou o mesmo problema visto anteriormente: o estresse ocupacional, gerado pelas condições precárias e medo de ser excluído do mercado.

Para Pires (2018, p. 25), “diferentemente de outras revoluções, em que o emprego se deslocou da agricultura para a indústria, e da indústria para o setor de serviços, a QRI está atuando para liberar uma enorme quantidade de trabalhadores de todos os setores”. Diante disso, embora esse processo tenha contribuído para a demanda de novos empregos na área de criação e manutenção de hardwares e softwares, não foi suficiente para compensar as demissões dos antigos cargos, conforme esclarecido por Pires (2018).

No que tange às áreas de tecnologia da informação, a demanda por profissionais capacitados se tornou ainda maior, pois, de acordo com Servino (2013), são eles os principais responsáveis pela manutenção da estrutura, segurança, do armazenamento, suporte aos usuários e diagnóstico acerca da arquitetura complexa dos sistemas de informação e redes de computadores.

Então, por ser uma área relativamente nova e altamente especializada, a maioria dos brasileiros não conseguiu acompanhar as evoluções, ficando de fora do mercado. Já os que se especializaram, foram submetidos a condições precárias e menos favoráveis ao

desempenho deles, seja por falta de infraestrutura das empresas, ou pela educação pública insatisfatória do Brasil, que não foi capaz de preparar os profissionais adequadamente para essa transição.

E agora, estamos testemunhando o desenvolvimento da Quarta Revolução Industrial, conhecida como Indústria 4.0, que consiste na digitalização das operações industriais. Tudo isso teve origem através de um projeto de empresas, universidades e do governo alemão, mencionados pela primeira vez durante a Hannover Fair, em 2011, com o objetivo de modernizar a indústria local (SILVEIRA; LOPES, 2016).

Segundo a SOFTEX, uma organização da sociedade civil de interesse público, responsável pela gestão do programa prioritário do governo para promoção da excelência do software brasileiro:

O número de empresas pertencentes à indústria brasileira de software e serviços de tecnologia da informação (TI) vem crescendo, desde 2003, a uma taxa média anual de 4,8%, tendo, no ano de 2009, atingido cerca de 67.851 empresas de TI, com crescimento médio anual do número de pessoas ocupadas no setor de 12,6%, totalizando cerca de 540.000 profissionais empregados (SOFTEX, 2009 apud SERVINO et al., 2013, p. 239).

Para Santos et al. (2018, apud ISZCZUK et al., 2021), o avanço contínuo da tecnologia em todo o mundo traz diferentes preocupações sobre a alocação de recursos para todos os tipos de empresas, pois novas demandas surgem a cada dia. As tecnologias da Quarta Revolução Industrial (Indústria 4.0) são projetadas para fornecer orientação e suporte geral às empresas que desejam implementar a Indústria 4.0 para otimizar a produção de diferentes maneiras. Cada pilar tem sua estrutura e premissas, e cada empresa deve avaliar medidas que se alinhem às suas percepções.

Dito isso, é possível afirmar que o atual sistema de logística em uma larga cadeia de suprimentos é bem mais complexo que em décadas anteriores. Cada produto, matéria prima e informação precisam ser devidamente inspecionados e organizados, para que não ocorra problemas com reabastecimento de materiais, remuneração dos funcionários, contrato com fornecedores e empresas, além de estar dentro das condições legais para o funcionamento do empreendimento. Por isso, se torna indispensável o uso dessa tecnologia, o que inviabiliza o trabalho mecânico do ser humano, que é sujeito a erros, lentidão dos processos, entre outros problemas que dificultam uma gestão mais econômica e ágil das empresas.

Ainda de acordo com Santos et al. (2018, p. 50617 apud ISZCZUK et al., 2021), embora o conceito de Indústria 4.0 ainda esteja em fase inicial de implantação no cenário industrial brasileiro, já se verifica que o número de indústrias que utilizam algumas das tecnologias relacionadas tem crescido significativamente. De acordo com a Confederação da Indústria Nacional (CNI), o percentual de grandes empresas que utilizam pelo menos uma tecnologia da Indústria 4.0 aumentou de 63% para 73% entre 2016 e 2018. Além disso, essas tecnologias não são utilizadas apenas em linhas de produção, mas também em pesquisa e desenvolvimento de modelos de negócios. (CNI, 2018).

Com base nos textos supracitados, pode-se concluir que a automatização dos processos se tornou uma tendência na maioria das empresas, mas que trouxe à tona novos conceitos a serem abordados, como a QVT (Qualidade de Vida no Trabalho), que é o grau de satisfação que um colaborador tem com as funções exercidas e com o ambiente de trabalho, além de estar ligado diretamente com a Síndrome de Burnout.

Para Areias et al. (2006), a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) se tornou um importante objeto de estudo crescente no Brasil, nos Estados Unidos, em países da União Europeia, entre outras regiões, principalmente pela notável recorrência e prevalência do sofrimento mental dos funcionários, levando-os ao adoecimento físico e/ou mental, além de provocar altos gastos para as empresas e para as contas do governo em consequência da baixa produtividade, do absenteísmo e de afastamentos por motivos de saúde.

Então, essa ênfase dada à Qualidade de Vida no Trabalho se tornou necessária diante da insalubridade e ambiente nocivo dos postos de trabalho, intensificados pela automação dos processos.

Conforme o que foi explicado por Campos (1992 apud CONTE, 2003), uma das mais importantes concepções dos programas relacionados à gestão da qualidade se encontra na ideia de que somente é possível melhorar aquilo que se pode medir e, com isso, é necessário medir para melhorar. Então, se torna necessário a avaliação de forma sistemática da satisfação dos funcionários de determinada empresa, pois, nesse processo de autoconhecimento, as investigações de opinião interna são uma importante ferramenta para compreender os sentimentos e a percepção dos profissionais acerca dos fatores estressores e obstáculos que inviabilizam uma melhoria na qualidade de vida e na organização do trabalho.

Por isso, para delimitar as medidas que devem ser tomadas, foram realizadas várias pesquisas e estudos, que buscam esquematizar e analisar sistematicamente os inúmeros fatores de estresse que podem contribuir para o adoecimento físico e mental dos funcionários.

De acordo com resultados obtidos da pesquisa realizada por Servino (2013, p. 245), os principais fatores estressores em profissionais de TI foram:

- (1) quantidade de trabalho;
- (2) deficiência nos treinamentos para capacitação profissional;
- (3) divulgação de informações sobre decisões organizacionais;
- (4) fofocas no ambiente de trabalho;
- (5) poucas perspectivas de crescimento na carreira;
- (6) forma como as tarefas são distribuídas;
- (7) discriminação/favoritismo no ambiente de trabalho;
- (8) tempo insuficiente para realizar o trabalho e
- (9) ser pouco valorizado pelos superiores.

Diante disso, pode-se concluir que o estresse apresentado entre esses profissionais se origina de fatores sistêmicos, e não exclusivamente das atividades exercidas por eles. Quase sempre o abandono ou afastamento da função reflete a falta de competência por parte dos gestores ou a má distribuição das tarefas, que sendo complexas e exaustivas, desgastam física e mentalmente os funcionários.

Para Farias et al. (2021), o profissional de TI pode ser caracterizado como um funcionário com diversos cargos, pois atuam em diversos setores de uma organização, fazendo uso da tecnologia como forma de gerar produtos ou serviços. Estes profissionais possuem a capacidade de serem autogerenciáveis, devido à esta habilidade e multifuncionalidade, estes funcionários estão tornando-se autônomos e prestando serviços variados para diversas empresas.

No entanto, apesar de ter ocorrido uma alta nas contratações e demanda pelos profissionais da área de TI, nem sempre há funcionários disponíveis e qualificados o suficiente para acompanhar as mudanças do mercado de trabalho. Por isso, é possível constatar através dos estudos dos autores citados que existe uma forte teoria que valida a ideia de que esses profissionais estão cada vez mais estressados. Como concluído por Farias et al.

(2021), as causas geradoras de estresse notadas no ambiente de trabalho dos profissionais de TI são: a comunicação insatisfatória entre os clientes e esses profissionais, a ausência de uma política organizacional e a falta de reuniões entre os integrantes da equipe e seus subordinados.

3. IMPACTOS NEGATIVOS DO ESTRESSE OCUPACIONAL PARA AS ORGANIZAÇÕES

De acordo com Simões (2019), as empresas são fortemente impactadas com o aparecimento do Burnout em seus colaboradores, pois o estado mental do colaborador está diretamente ligado ao que ele foi capaz de produzir no exercício de suas funções. Sabendo disso, um empregado estressado prejudica a eficiência e qualidade do trabalho, o que gera problemas como atrasos, absenteísmo, turnover, reclamações e insatisfação por parte do cliente, que é o principal fator de subsistência da organização.

Por isso, além da Síndrome de Burnout prejudicar a vida profissional e pessoal do indivíduo, também gera prejuízos para toda a estrutura organizacional, incluindo a queda no lucro, já que, na maioria dos casos, um serviço bem aplicado demanda um profissional mentalmente sã e disposto a suprir todas as necessidades do consumidor.

Confirmando o que foi dito por Simões, Carvalho complementa acerca das consequências negativas do Burnout:

O estresse ocupacional provoca sérias consequências para o colaborador e, também, para a organização. No indivíduo, o estresse o adoece e o impossibilita de trabalhar à medida que o desgaste do corpo e da mente chegam em um patamar de esgotamento exercendo um grande impacto na saúde e bem-estar do trabalhador. Para a organização, as consequências englobam a queda de produtividade, absenteísmo por parte do colaborador, além de alta rotatividade de funções e insatisfação (CARVALHO, 2021, p. 19).

Com base nisso, é interessante destacar que essa elevada recorrência da Síndrome de Burnout no ambiente empresarial gera problemas sistêmicos, como a falta de produtividade dos profissionais de TI e sua falta de profissionalismo na resolução de demandas (o que gera redução no lucro), quebra de segurança dos dados, falta de comprometimento com a organização, insubordinação e, finalmente, a falência da empresa.

Segundo Carreno et al. (2015 apud PEREIRA, 2021), se as empresas não utilizarem a TI de forma eficiente, dificilmente serão bem-sucedidas e, certamente, a concorrência vai retirá-las do mercado. Já um sistema de informação, quando é bem gerenciado e interpretado, fornece informações importantes para a tomada de decisões para qualquer empresa e em qualquer área de atuação.

Infelizmente, devido à falta de uma gestão da qualidade eficiente e falta de experiência dos gestores na contratação de técnicos e analistas de informática, muitas empresas foram obrigadas a fecharem as portas. Principalmente por conta dos eventos recentes pelo mundo, como a pandemia de Covid-19, que forçou não só o Brasil, mas o resto do mundo, a se reinventar e acelerar o processo de aperfeiçoamento tecnológico. O que, por outro lado, possibilitou o surgimento de startups e empresas do ramo.

Dessa maneira, se porventura a organização não apresentar uma infraestrutura adequada e não souber usar a tecnologia correta e da forma certa, poderão prejudicar a qua-

lidade de toda gestão, tendo em vista que a falta de profissionais de TI com a qualificação necessária para a gestão da informação pode colaborar para uma gestão de má qualidade, o que reflete na falta de confiabilidade das informações que são geradas pelo sistema (PEREIRA, 2021).

Com isso, os profissionais de tecnologia de informação se tornam indispensáveis para as empresas das mais variadas áreas de atuação. Uma organização sem uma gestão da informação, cedo ou tarde terá que lidar com diversas ameaças para o seu próprio negócio, desde uma simples falha durante o backup a um vazamento de dados sigilosos.

Mas além das consequências que ocorrem por conta da falta de preparo por parte das organizações durante a admissão de seus funcionários, também é importante mencionar que muitos dos impactos negativos no ambiente empresarial ocorrem devido à falta de prioridade que as empresas dão à manutenção do clima organizacional.

Para Diniz (2013 apud CARVALHO, 2019, p. 17), “para que a organização possa oferecer serviços e produtos de qualidade, tornou-se fundamental proporcionar boas condições de trabalho e realizar ações dirigidas para a qualidade de vida de seus colaboradores”.

Diante disso, pode-se afirmar que existe uma correlação entre a qualidade dos serviços e produtos que a empresa entrega para o cliente com a qualidade de vida dos colaboradores. Ou seja, um empregado insatisfeito irá produzir menos e com menor qualidade, o que impactará na qualidade do produto recebido pelo cliente e, finalmente, nos lucros da organização.

No que se refere ao clima organizacional, Chiavenato (2014) conceitua essa ferramenta como uma medida que busca estimar como os funcionários de determinada empresa interagem entre si, com os clientes e fornecedores, bem como o nível de satisfação em relação ao contexto do ambiente de trabalho. Terminada a análise, se por um lado o clima organizacional poderá se mostrar agradável, acolhedor, cativante e amistoso; por outro lado, poderá se tornar desagradável, indiferente, hostil e alienante.

Como elucidado por Chiavenato (2014, p. 420), “Se a qualidade do trabalho for pobre, conduzirá à alienação do funcionário e à insatisfação, à má vontade, ao declínio da produtividade, a comportamentos contraproducentes (como absenteísmo, rotatividade, roubo, sabotagem, militância sindical etc.)”.

Como apresentado, uma empresa disfuncional pode gerar inúmeros prejuízos para a sua estrutura, tornando-a instável. Então, se o gestor não for capaz de aplicar diretrizes e um clima organizacional que motive os funcionários, as chances de ocorrerem conflitos interno ou, na pior das hipóteses, a falência da organização, crescem exponencialmente, haja vista que o capital humano se tornou o recurso mais crucial para o sustento das empresas.

Por outro lado, de acordo com Chiavenato (2021), o estresse organizacional não é necessariamente prejudicial ou disfuncional, tudo dependerá da dose. Existem vários tipos de pessoas, algumas delas conseguem trabalhar bem sob pressão, além de serem mais produtivas em um sistema de atingimento de metas, já outros funcionários buscam maior produtividade ou melhor trabalho. Uma quantidade razoável de estresse pode gerar mais resultados quando o contexto da organização envolve a criatividade, em que a competição seria um fator essencial para se alcançar novas ideias e soluções.

Então, conforme dito, é possível concluir que o estresse, se bem dosado, pode trazer novas oportunidades para os colaboradores, incentivando-os na busca por metas e recompensas, que podem acontecer através de bonificações, aumento dos salários ou premiações individuais ou para as equipes. Logo não é correto afirmar que o estresse seria neces-

sariamente a causa para os impactos negativos nas organizações, mas uma ameaça em potencial, que se bem equilibrada, pode representar uma oportunidade.

Para Duarte et al. (2014), é possível identificar que a tecnologia da informação pode estar diretamente associada à gestão das empresas, pois ela disponibiliza informações para a tomada da decisão e gerenciamento estratégico do negócio, além de automatizar as funções operacionais, prestar suporte aos controles interno e externo das operações, expandir a capacidade de distinguir com antecedência um problema e facilitar a resolução de processos que antes demandavam tempo e uma localização específica.

Atualmente, qualquer profissional da área de TI, seja o desenvolvedor, analista, suporte, gestor de dados, técnicos em informática ou qualquer área da infraestrutura, sempre será fundamental para as organizações. Esses trabalhadores se tornaram indispensáveis para que as organizações pudessem crescer e se manter competitivas no mercado de trabalho.

Com base nisso, é necessário manter atualizado e informado cada detalhe que envolve os planejamentos da empresa, e isso será realizado com auxílio do setor de tecnologia presente na organização, já que qualquer alteração pode gerar impacto na instituição. Por isso, a fim de buscar a melhor solução para os problemas, todas as mudanças necessitam ser planejadas de forma adequada pela equipe de TI.

Dessa forma, evita-se diversos prejuízos para a empresa, como a interrupção dos sistemas ou irregularidades na infraestrutura, o que conseqüentemente poderá causar transtornos para a área contábil, logística e operacional, além de gerar despesas desnecessárias para a empresa (CARVALHO, 2021).

Como elucidado por Furtado (2017 apud ZILLI, 2019, p.11):

As pessoas são a base de tudo o que se constrói em uma organização. Começando pelos processos de TI, que por sua vez mapeiam (ou devem mapear) fielmente para os processos de negócios, que por sua vez atendem as necessidades por modernização, automação produtividade expedição etc., que por sua vez reduzem custos e sustentam a competitividade do empreendimento. E as tecnologias que suportam tudo isto precisam ser pensados corretamente com os pilares tecnológicos citados anteriormente.

No caso dos profissionais de TI, são eles que desenvolvem toda a infraestrutura digital, automação dos negócios, manutenção dos aparelhos eletrônicos, segurança da informação etc. Portanto, não estabelecer as condições mínimas para o mantimento desses funcionários poderá levar toda a estrutura organizacional ao declínio.

Segundo Zilli (2019), os profissionais da área de TI normalmente são colaboradores de total de confiança, pois têm acesso a todo o sistema e operam com um grande fluxo de informações, geralmente possuem conhecimento de informações confidenciais da organização, assim como estão diretamente ligados às tomadas de decisão e suporte ao usuário.

Como citado acima, os funcionários da área de TI possuem acesso a uma grande quantidade de informações (muitas vezes sigilosas), que poderiam comprometer a empresa de diversas formas, caso não sejam manipuladas com prudência e responsabilidade. Por isso, a sobrecarga de tarefas tende a ser alta, pois cada uma delas exigem do funcionário uma atenção redobrada, já que o mínimo erro cometido pode ser irreversível

De acordo com Zilli (2019), um setor de TI sem apoio e segurança pode devastar a organização, porque essa área é indispensável para o ambiente empresarial. Atualmente,

uma empresa que não dispõe dessas tecnologias, se torna impraticável e vulnerável frente aos concorrentes. “[...] imagine, trabalhar sem computador, e-mail, telefone, internet e sistemas, tudo seria mais complicado, levaria horas, dias, para fazer uma rotina, que com a tecnologia certa, você faz em minutos” (ZILLI, 2019, p. 12-13).

Então, como explicado nos textos anteriores, além dessas tecnologias serem importantes para a gestão da informação, infraestrutura e tomadas de decisões, são pilares que impedem qualquer empresa de falir. Por outro lado, se a manutenção dessas ferramentas e trabalho dos funcionários que as operam não forem satisfatórios, será apenas mais um prejuízo para os líderes, haja vista que é uma função estressante por natureza e exige profissionais qualificados e satisfeitos com o trabalho que exercem.

4. ALTERNATIVAS CONHECIDAS PARA LIDAR COM O ESTRESSE OCUPACIONAL

Para solucionar esse problema entre os profissionais de TI de forma prudente é necessário utilizar alternativas que possuam eficácia cientificamente comprovada. Por isso, de acordo com o Ministério da Saúde (2021), o psicólogo e o psiquiatra são os profissionais indicados para identificar a doença e definir o melhor tratamento, podendo ser feito através de psicoterapia e utilização de medicamentos, sendo possível obter atendimento médico gratuito pela Rede de Atenção Psicossocial (RAPS).

De acordo com o Sebrae (2020), quando a Síndrome de Burnout se encontra em um estado avançado, é importante que, além das sessões semanais de psicoterapia, são necessárias em todas as situações, o paciente deverá frequentar um psiquiatra mensalmente. Dessa forma, o médico poderá avaliar o funcionário e receitar, quando necessário, o uso de medicamentos, definindo o período de tratamento necessário para cada caso.

Para o Ministério da Saúde (2021), após a intervenção médica, é importante que o profissional de TI siga um tratamento adequado, que envolve, além das terapias e remédios mudanças no seu estilo de vida e atividades físicas regulares, de forma que o estresse motivado pela insalubridade ambiente no trabalho não venha se tornar um motivo de uma possível recaída.

Como forma de prevenção à Síndrome de Burnout, o Ministério da Saúde (2021) também sugere que os funcionários definam pequenos objetivos na vida profissional e pessoal, participem de atividades de lazer com amigos e familiares, evitem o consumo de bebidas alcoólicas e drogas, escolham ambientes escuros para dormir, façam pausas durante o trabalho etc.

Como visto, antes de uma intervenção na vida profissional, é importante que seja incentivado uma mudança de dentro para fora, ou seja, iniciando durante a vida pessoal. Para isso, o controle no consumo de bebidas alcoólicas se faz necessário, além de se determinar uma rotina saudável de sono e práticas que envolvem lazer e interação com outras pessoas, o que costuma ser negligenciado por profissionais que trabalham diariamente isolados em frente aos computadores.

Para Loureiro et al. (2008 apud DOURADO, 2022) é importante que as organizações implementem serviços de saúde ocupacional para seus funcionários e procedimentos para adaptá-los à rotina estressora, chamados também de coping, visando diminuir o estresse ocupacional através de exercícios físicos e técnicas de relaxamento, como uma forma de reduzir a indisposição e melhorar o humor. Além disso, estabelecer uma área recreativa para os funcionários relaxarem e ocuparem a mente com outra tarefa diferente do traba-

Iho foi dito ser uma boa alternativa para diminuir a ansiedade.

Como é possível notar, os recursos a serem utilizados na prevenção da Síndrome de Burnout são simples e não demandam grandes investimentos por parte das organizações, apenas que antes das contratações os gestores considerem a implementação de medidas básicas, como forma de prevenir os profissionais de TI de se excederem no exercício de suas funções, o que reduziria os gastos que o estresse ocupacional geraria no longo prazo.

Simões (2019) também propõe uma maior divulgação dos espaços diferenciados (como chama as áreas de lazer), incentivando os trabalhadores a utilizá-los. Com isso, pode-se reunir os colaboradores por grupos, realizar palestras acerca do estresse ocupacional e incentivar o uso das áreas de lazer para suavizar as preocupações.

Quanto aos resultados esperados da proposta, Simões completa:

O resultado esperado com a divulgação dos espaços palestra sobre o estresse no trabalho, e programa de atividades externas, é de proporcionar qualidade de vida para o colaborador. Desta forma, aumenta a satisfação do mesmo, melhora sua disposição e, conseqüentemente, melhora seu desempenho na empresa, aumentando sua produtividade (SIMÕES, 2019, p. 22).

Diante disso, é possível afirmar existe uma relação entre as atividades externas durante o expediente e o aumento da produtividade. Ainda que o funcionário tenha sua carga horária reduzida, ele será capaz de produzir mais e permanecer por muito tempo na empresa, pois se sentirá mais satisfeito e disposto para exercer suas funções, já que o ambiente corporativo se tornou mais acolhedor.

4.1 Pesquisa de clima organizacional e QVT

Para que seja possível assegurar e sistematizar os resultados, a tarefa dos gestores da empresa é realizar uma análise completa da situação organizacional, para que possa ser implantado um plano de ação e os líderes sejam capazes de amenizar os danos causados pela Síndrome de Burnout. Nesse caso, será necessário retomar conceitos da gestão de pessoas, como a Pesquisa de Clima Organizacional e a QVT (Qualidade de Vida no Trabalho), que deverão ser aplicados antes de decidir o plano de ação.

Para Chiavenato (2014, p. 470), “As pesquisas de clima organizacional procuram coligir informações sobre o campo psicológico que envolve o ambiente de trabalho das pessoas e qual a sua sensação pessoal nesse contexto”.

Logo uma pesquisa de clima organizacional visa compreender o estado psicológico de cada funcionário, seus desejos, insatisfações e motivações, para que então seja possível elaborar um plano de ação e reduzir, como está sendo abordado aqui, as recorrências da Síndrome de Burnout no ambiente corporativo entre os profissionais de TI.

Segundo Oliveira (1995, p. 70 apud VIEIRA, 2004), “As pesquisas de clima são feitas geralmente por meio de questionários e/ou entrevistas, tentando-se obter as opiniões dos empregados acerca de vários itens sobre os quais a empresa tem interesse em saber o que seu pessoal pensa”.

Para que seja feito o levantamento de dados na empresa, a pesquisa deve abranger os mais diversos temas envolvidos, como o relacionamento com os gestores e colegas de trabalho, a remuneração, segurança, ergonomia, satisfação com a cultura organizacional, como está sendo acompanhado o regime de teletrabalho e o fluxo de informações entre

os setores.

No que tange a QVT, Chiavenato define bem o seu conceito:

A QVT é um conceito que se refere aos aspectos da experiência vivida no trabalho, como estilo de gestão, liberdade e autonomia para tomar decisões, ambiente de trabalho agradável, camaradagem, segurança no emprego, horas adequadas de trabalho e tarefas significativas e agradáveis. O programa de QVT deve estruturar o trabalho e o ambiente de trabalho no sentido de satisfazer às necessidades individuais das pessoas e tornar um local desejável, gostoso e atraente (CHIAVENATO, 2014, p. 12).

Por isso, uma empresa que aplica um programa de QVT possui maior chance de reduzir o índice de turnover e absenteísmo, pois garante um ambiente propício para a realização das tarefas profissionais, diminuindo os casos de ansiedade, depressão, distúrbios gastrointestinais etc.

Então, com o intuito de gerar bons resultados, antes de definir o programa de QVT, é preciso analisar os dados retirados da Pesquisa de Clima Organizacional, para que então seja possível elaborar um melhor plano de ação, de forma que supra todas as necessidades dos funcionários.

4.2 Profissional de TI e o teletrabalho

De acordo com Zilli (2019), para que o profissional da área de informática consiga exercer um trabalho de qualidade, é importante que ele participe dos eventos da organização, como as reuniões, planejamento de propostas e tomadas de decisões, para que assim possam compreender o valor de sua função e crescerem profissionalmente.

Dessa forma, os profissionais de TI poderão interagir com mais frequência com os colegas de trabalho, receber feedback de líderes, além de apresentar mudanças que poderão ser implementadas na empresa. Assim todos os colaboradores e gestores se beneficiam, pois além dos funcionários se sentirem mais envolvidos nas decisões centrais, contribuirão para o progresso e segurança da organização, diminuindo o retrabalho e a falta de transparência entre os setores, o que aliena os funcionários e os impede de evoluir.

Diante das mudanças recentes que afetaram a tecnologia da informação e os meios de comunicação, uma nova modalidade que busca a flexibilizar as relações trabalhistas tem se mantido cada vez mais presente nas empresas: o teletrabalho. Para Pereira (2021), essa modalidade é muito eficaz quando se propõe a reduzir o estresse e melhorar a qualidade de vida dos profissionais de informática, no entanto, é preciso estar proporcionar uma infraestrutura adequada para que a empresa seja capaz de sustentar o novo regime.

Com base nisso, o teletrabalho se tornou um dos principais diferenciais para quem trabalha com tecnologia, se tornando muito atrativo no que diz respeito à diminuição do estresse ocupacional, afinal, o profissional se mantém no conforto de sua casa, longe da pressão psicológica que o ambiente corporativo costuma gerar. No entanto, caso essa modalidade não seja bem implementada, poderá se tornar ainda mais desgastante que o modelo tradicional, gerando ainda mais estresse e frustração.

Para Pereira (2021), as vantagens do teletrabalho são uma maior autonomia para ordenar tarefas e maior flexibilidade de horário; Redução de custos com alimentação, transporte e vestuário; Melhoria da qualidade de vida, já que se reduz o estresse com desloca-



mento e atrasos, além do conforto proporcionado por estar trabalhando em casa; Maior oportunidade de crescimento, haja vista que o profissional consegue produzir mais e com menos distrações e fatores que geram tensão, como o estresse no trânsito.

Portanto, essa modalidade se provou ser um recurso eficaz para a redução do estresse laboral entre os profissionais de TI, ainda que estar isolado do ambiente corporativo nem sempre seja a melhor alternativa para isso. No entanto, se bem aplicada, a qualidade de vida desse trabalhador poderá melhorar muito e superar as desvantagens, como é visto por diversas empresas que adotam o serviço remoto.

Por outro lado, o sistema de teletrabalho pode apresentar inúmeros problemas caso seja mal introduzido. Pereira (2021) considera que o trabalho remoto pode ser desvantajoso por conta do isolamento social, que pode dificultar a supervisão; Aumento dos custos com o teletrabalho e perda de benefícios trabalhistas; Perda de produtividade quando o ambiente é desfavorável, como problemas familiares; Sobrecarga e ansiedade gerada pelas cobranças excessivas, que costuma ocorrer quando as regras do teletrabalho não são bem definidas.

Logo todos esses fatores seriam motivos de estresse para os profissionais de informática que precisam atuar constantemente no suporte e na infraestrutura da empresa, sendo pressionados a todo momento para resolverem problemas difíceis sem a devida supervisão ou clareza de instruções, isso somado ao estresse causado por problemas familiares. Quando o trabalho remoto não é bem regrado e aplicado de forma inteligente, pode se tornar mais exaustivo que o presencial.

Para Chiavenato (2021), para se combater o estresse nas organizações deve-se antecipar os problemas bem antes deles acontecerem. No entanto, quando o estresse é inserido de forma consciente no meio corporativo, pode vir a ser um ótimo recurso para estimular a criatividade e inovação, implementando melhorias na organização.

Como pode-se notar, o estresse ocupacional é um problema que acomete muitos profissionais da área de TI, trazendo prejuízos para a saúde do indivíduo e da organização. Por outro lado, se for inserido de forma prudente na empresa, poderá trazer bons resultados para ela e para os colaboradores, estimulando o entusiasmo entre eles e o desejo de progredir em sua área de conhecimento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por fim, foi possível contextualizar a origem histórica da Síndrome de Burnout e como ela adentrou o ambiente corporativo e atingiu os profissionais de TI, explicando como a Terceira Revolução Industrial modificou a estrutura das organizações, tornando-as mais complexas, o que conseqüentemente aumentou a precarização dos postos de trabalho e o estresse ocupacional, que foram intensificados com o advento da Indústria 4.0.

Também foi possível citar os impactos sistêmicos negativos que o estresse ocupacional nesses profissionais gera nas empresas, como os problemas financeiros, que normalmente são motivados por atrasos, absenteísmo e a rotatividade de funcionários, que podem estar relacionados a uma má gestão do clima organizacional.

Finalmente, este trabalho foi capaz de apresentar alternativas validadas por diversas fontes, conhecidas por sua eficácia contra a Síndrome de Burnout. Para isso, foram mencionados o Ministério da Saúde e o Sebrae, que sugerem a intervenção médica e mudanças de hábitos, que podem variar desde pequenas mudanças na vida pessoal do trabalhador até a adoção de medidas rigorosas no ambiente corporativo.

Referências

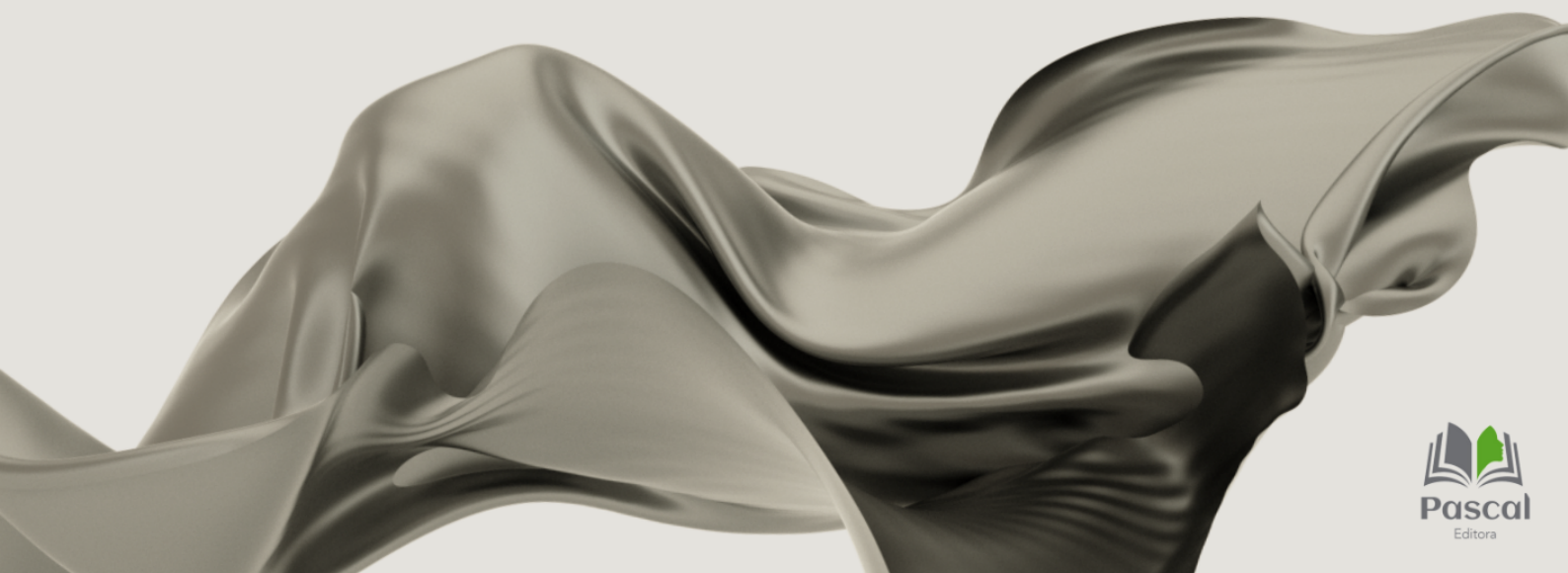
- AREIAS, MARIA ELENICE QUELHO; COMANDULE, ALEXANDRE QUELHO. Qualidade de vida, estresse no trabalho e síndrome de burnout. **Qualidade de vida e fadiga institucional**, p. 183-202, 2006.
- BRASIL. Ministério da Saúde. **Síndrome de Burnout**. Brasília, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/s/sindrome-de-burnout/sindrome-de-burnout>. Acesso em: 27 abr. 2022.
- BRASIL. Ministério da Saúde. **Realidade imposta pela pandemia pode gerar transtornos mentais e agravar quadros existentes**. Brasília, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/noticias/2021-1/outubro/realidade-imposta-pela-pandemia-pode-gerar-transtornos-mentais-e-agravar-quadros-existent>. Acesso em: 27 abr. 2022.
- CARVALHO, MAYARA THAIS. A GESTÃO DO ESTRESSE NAS ORGANIZAÇÕES NO CONTEXTO HOME OFFICE: CAUSAS, CONSEQUÊNCIAS E PREVENÇÃO. **Portal de Trabalhos Acadêmicos**, v. 8, n. 1, 2021.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações** - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2021.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CONTE, Antonio Lázaro. Qualidade de vida no trabalho. **Revista FAE business**, v. 7, p. 32-34, 2003.
- DA SILVEIRA DUARTE, Fernanda et al. A contribuição da TI como ferramenta na gestão de negócios: um estudo de caso de uma empresa no ramo tecnológico localizada no município de Dom Pedrito/RS. **Tecno-Lógica**, v. 18, n. 2, p. 103-114, 2014.
- DE FARIAS, Ítala Cély Bezerra et al. Um estudo sobre os fatores estressores: elaboração de um guia de boas práticas para redução do estresse dos profissionais de TI. **Revista UNIDA Científica**, v. 5, n. 2, 2021.
- DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**, 4ª edição, São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1997.
- DOURADO, Cristiano Coentrão. **Burnout em Recursos Humanos: o impacto das modalidades de trabalho nos profissionais e empresas**. 2022. Tese de Doutorado.
- ISZCZUK, Ana Claudia Duarte et al. Evoluções das tecnologias da indústria 4.0: dificuldades e oportunidades para as micro e pequenas empresas. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 5, p. 50614-50637, 2021.
- JORGE, S.M; CORRÊA, D.A; GIULIANI, A.C; **A Qualidade de Vida no Trabalho: Uma Abordagem Multidisciplinar Sobre Sua Complexidade e Dimensão. 5º Congresso de Pós-Graduação, UNIMEP. Out/2007.**
- PEREIRA, Sidny de Almeida Molina. **A Síndrome de Burnout em profissionais de tecnologia durante a pandemia do COVID-19**. 2021.
- PIRES, Marcos Cordeiro. O Brasil, o Mundo e a Quarta Revolução Industrial: reflexões sobre os impactos econômicos e sociais. **Revista de Economia Política e História Econômica**, v. 40, p. 5-36, 2018.
- SEBRAE. **Como a Síndrome de Burnout afeta o dia a dia das empresas**. Brasília, 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/como-a-sindrome-de-burnout-afeta-o-dia-a-dia-das-empresas,14f4536044395710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 31 out. 2022.
- SERVINO, Sandro; NEIVA, Elaine Rabelo; CAMPOS, Rodrigo Pires de. Estresse ocupacional e estratégias de enfrentamento entre profissionais de tecnologia da informação. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 6, n. 2, p. 238-254, 2013.
- SILVEIRA, Cristiano; LOPES, Guilherme. **O que é indústria 4.0**. Citisystems, nov/2016. Disponível em: <https://www.citisystems.com.br/industria-4-0/> Acesso em: 10 de setembro de 2022.
- SIMÕES, Edison Garcia. **O estresse no ambiente de trabalho de uma empresa de TI**. Tecnologia em Gestão da Tecnologia da Informação-Unisul Virtual, 2019.
- VIEIRA, Rufina Gustmann; VIEIRA, Shirley Piccolo. A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas. **Revista de divulgação técnico-científica do ICPG**, v. 1, n. 4, p. 31-36, 2004.
- ZILLI, Leandro Ferreira. **O profissional da tecnologia da informação (TI): a importância do profissional de TI dentro da empresa Budny**. Tecnologia em Gestão da Tecnologia da Informação-Unisul Virtual, 2019.

2

**MARKETING PESSOAL: SUA IMPORTÂNCIA
COMO ESTRATÉGIA PARA O DESENVOLVIMENTO
PROFISSIONAL**

***PERSONAL MARKETING: ITS IMPORTANCE AS A
STRATEGY FOR PROFESSIONAL DEVELOPMENT***

Danilo Stenio Carlos Pacheco



Resumo

O presente estudo trata-se de uma revisão bibliográfica que tem como o objetivo apresentar a importância do Marketing Pessoal no ambiente corporativo. Contribuindo assim para compreensão de trabalhar a própria imagem e mostrar algumas das principais ferramentas buscando atingir a eficiência profissional no mercado de trabalho. Para a marca pessoal ser reconhecida dentro da organização ela dependerá de si mesmo, ou seja, trabalhar a sua marca, transmitir para as pessoas a própria marca pessoal e que ela possa ser reconhecida dentro do mercado de trabalho e não basta ter competências diferenciadas e não valorizar o seu Marketing Pessoal. Todas as atitudes realizadas dentro do ambiente corporativo estão sendo observadas, portanto a melhor atitude a realizar é um bom Marketing pessoal e atender as necessidades que a empresa possui com comportamento adequado. O marketing pessoal é uma nova matéria que utiliza os conceitos proporcionando benefícios para a carreira pessoal e profissional para adotar uma estratégia de atrair e desenvolver relacionamentos e pontos fortes, melhorando a imagem pessoal e profissional dentro do ambiente corporativo.

Palavras-chave: Marketing Pessoal, Ambiente Corporativo, Ferramentas, Estratégicas.

Abstract

The present study is a bibliographical review that aims to present the importance of Personal Marketing in the corporate environment. Contributing to the understanding of working the image itself and show some of the main tools to achieve professional efficiency in the labor market. For the personal brand to be recognized inside of the organization, it will depend on itself, in other words, work on your brand, transmit its own personal brand to the people and so that it can be recognized in the labor market and its not enough have differentiated skills, you have to value your Personal Marketing. All actions taken within the corporate environment are being observed, so the best attitude to achieve is a good personal Marketing and meet the needs that the company has with a appropriate behavior. Personal marketing is a new discipline that uses concepts to provide personal and professional career benefits to adopt a strategic of attracting and developing relationships and strengths, improving the personal and professional image inside the corporate environment.

Keywords: Personal Marketing, Corporate Environment, Tools, Strategies.



1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa abordou o tema do marketing pessoal e a sua importância como estratégia para o desenvolvimento profissional. O mercado de trabalho está em constante mudança, novas profissões surgindo e outras em declínio, sendo assim, é importante que o profissional tenha o conhecimento atual de como o mercado de trabalho está se comportando, e adote estratégias que o diferencie dos demais, o marketing pessoal é o conhecimento necessário para que o indivíduo obtenha esse diferencial para buscar boas colocações no mercado de trabalho.

O marketing pessoal utiliza ferramentas similares ao marketing tradicional para a promoção pessoal, buscando a valorização da imagem do indivíduo, destacando suas qualidades. As estratégias do marketing pessoal devem deixar claras as vantagens competitivas do profissional em relação aos seus concorrentes, deve-se levar em conta o aprimoramento da comunicação, ser eloquente, ter a postura adequada, o profissional deve se encaixar, se adequar ao objetivo desejado, seja promoção, ou um novo emprego, deve despertar na empresa o desejo de contratá-lo ou promovê-lo.

O Marketing Pessoal no ambiente Corporativo é uma ferramenta muito utilizada e de grande relevância para os profissionais. Para adquirir um bom desempenho e ser valorizado, basta utilizar as estratégias das ferramentas que o Marketing Pessoal proporciona nada mais que desenvolver uma marca própria e ser reconhecido dentro do ambiente corporativo. Como problema de pesquisa é apresentado seguindo o questionamento: Qual a importância do Marketing Pessoal e como ele pode influenciar no Ambiente Corporativo?

O objetivo principal deste estudo foi compreender de forma clara como o Marketing Pessoal no Ambiente corporativo vem sendo cada vez mais utilizado no mercado de trabalho, um tema abrangente que vem proporcionando uma atividade de gestão de conhecimento e desenvolvimento pessoal aplicado ao ambiente profissional, visando a melhoria no plano de carreira. Os objetivos secundários deste estudo foram: apresentar os fundamentos e conceitos do Marketing Pessoal; caracterizar a importância do Marketing Pessoal como ferramenta para alcançar o sucesso profissional no ambiente corporativo; evidenciar as principais estratégias no Marketing Pessoal para o ambiente corporativo.

A metodologia deste trabalho é uma revisão bibliográfica, por meio de pesquisa qualitativa e descritiva, no qual, serão consultados livros e artigos em sites de cunho científico como Scielo, Lilacs, Google Acadêmico, no período de 10 anos, em que serão levados em conta os critérios de texto completo, disponível online, com acesso livre, em língua portuguesa, para a busca será necessário o uso das seguintes palavras-chave: marketing pessoal, estratégias, ferramentas, empresas.

2. FUNDAMENTOS E CONCEITOS DO MARKETING PESSOAL

De acordo com Persona (2005) o Marketing Pessoal sempre esteve presente no mercado de trabalho, mas não com esse nome pois as pessoas confundiam o Marketing de propagandas, marcas e serviços e continua sendo confundido até hoje, porém em 1960 foi realizada essa separação de marketing convencional para marketing pessoal, e foi visto como necessário nas empresas como meio de crescimento, pois cada indivíduo que sabia aplicar esse método tinha sucesso e crescimento garantido, chegou com força no Brasil em 1990 e se tornou totalmente necessário, e a partir dessa data o marketing passou a ser

reconhecido como estratégia tornando-se o foco das empresas em selecionar seus candidatos. Nenhum profissional deve pensar em apenas uma carreira ou profissão, deve sempre estar atualizado e usar dessas informações para se beneficiar, sendo elas acadêmicas e pessoais.

Segundo Kotler (1998, p. 54), considera que marketing significa “trabalhar com mercados para realizar trocas potenciais com o propósito de satisfazer necessidades e desejos humanos”. Para Kotler (2003), marketing pessoal é uma nova matéria que utiliza os conceitos e fundamentos e traz benefícios para a carreira da pessoa e do profissional, e vem valorizando em todos os atributos da estrutura. É utilizando esses conceitos e instrumentos para adotar uma estratégia para atrair e desenvolver relacionamentos e pontos fortes, melhorando a imagem pessoal e profissional dentro do ambiente corporativo.

Bordin (2008, pag. 11) sustenta o marketing pessoal sendo “um conjunto de ações que ajudam uma pessoa a obter maior sucesso em sua vida pessoal, nos relacionamentos e no trabalho”. É uma forma de você agregar valor a si mesmo por meio de uma observação sistemática do ambiente onde você atua das expectativas que as pessoas têm de você, e podemos até chamá-las de “clientes”, e da melhor maneira de atender a essas expectativas com um comportamento adequado.

Dentro dessa perspectiva, o marketing pessoal, trata-se de uma postura individual de cada pessoa e profissional diante ao grupo de convivência. Portanto todas as atitudes realizadas estão sendo observadas e a melhor atitude a realizar é atender as necessidades que empresa possui com um comportamento adequando.

Segundo Rizzo (1998) marketing voltado à pessoa (marketing pessoal) é bem abrangente do que simplesmente uma etiqueta social e empresarial, como a forma de se apresentar, de se vestir ou dispor um comportamento aceitável, na organização ou na sociedade (Rizzo, 2003). E que o marketing pessoal pode ser entendido como “toda atividade de negócios para dirigir o fluxo da pessoa. (Rizzo, 1998, p.21). Dentro desse contexto entende-se um conjunto de ações que envolve elementos e o composto do marketing, sendo eles o produto, preço, promoção e ponto de distribuição, ou seja, um planejamento que envolve ao produto da pessoa. Segundo ao mesmo autor, numa analogia ao conceito “o marketing pessoal pode ser entendido como toda a atividade de negócios que leva o produto ou serviço, no caso o produto é a própria pessoa, até o consumidor final, o receptor da mensagem.”

Oliveira Neto (1999, p.23) completa dizendo que: o processo encetado por um indivíduo, envolvendo a concepção, planejamento, e execução, de ações que contribuiriam para: a formação profissional e pessoal do indivíduo (produto), a atribuição de um valor justo e compatível com o posicionamento de mercado que se queira adquirir (preço), a execução de ações promocionais de valorização pessoal (promoção), que o colocariam no lugar certo na hora certa (distribuição).

Diante dos autores o marketing pessoal é nada mais que trabalhar o Marketing pessoal sendo um produto, onde o produto é a própria pessoa, e faz com que precise trabalhar os seus valores para ser destacado para chegar até o consumidor final dentro do ambiente corporativo. O composto do marketing, é chamado pelos 4Ps, representadas pelo Produto, Preço, Promoção e Ponto de Distribuição.



3. A IMPORTÂNCIA DO MARKETING PESSOAL PARA ALCANÇAR O SUCESSO PROFISSIONAL E SUA IMPORTÂNCIA NO AMBIENTE CORPORATIVO

O marketing pessoal se tornou mais presente nas organizações, na vida pessoal e profissional de cada indivíduo. Percebendo todas as mudanças, as pessoas buscam estar preparados para o mercado de trabalho, sabendo da importância de ter o seu marketing pessoal atualizado para atender as necessidades que cada empresa exige de um funcionário.

Conforme Ciletti, (2011) mostra como é importante estar sempre atualizado em tudo que seja de novo, é essencial garantir que o marketing pessoal esteja presente em todos os ambientes para que consiga sobressair entre os demais concorrentes. Ciletti deixa claro que estar por dentro dos padrões de marketing é essencial, assim como a caixa de sabão ou até mesmo em um serviço de TV a cabo, fazer o mesmo para conseguir chamar atenção de empresas ou se destacar entre os demais concorrentes, estar preparado é fundamental.

O desenvolvimento e acompanhamento são necessários quando se quer sucesso no marketing pessoal, mudanças são necessárias constantemente estar sempre atualizado com as transformações mercadológicas. Estar sempre adiantado a essas mudanças proporcionara o resultado positivo, saber usar a marca profissional e demonstrar suas competências, inteligência e habilidades para se posicionar de forma competitiva.

Para se destacar nas organizações, é preciso utilizar os conceitos e fundamentos do marketing pessoal, tornando-se uma necessidade e diferencial para as pessoas conhecerem o que é, e colocarem em prática tudo que proporciona para o desenvolvimento na carreira profissional.

Diante destas diretrizes fica explícito que a atividade deve ser executada e realizada durante um tempo. Para alcançar os objetivos e se destacar na organização em que se atua, todo indivíduo precisa colocar em prática. Em uma empresa que se mantém uma postura seria que trabalha com o marketing pessoal, sempre recebe a atenção dos diretores e apoio dos outros colaboradores da equipe. Em um caso assim seria mais sábio procurar outra empresa.

Para Passos e Najjar (2006), citam algumas dicas essenciais para os profissionais estarem atualizados no mercado de trabalho, ter habilidades e competência diferenciada dos outros profissionais, conhecer a empresa que está trabalhando ou que pretende entrar algum dia, ter uma boa comunicação e transmitir uma boa imagem pessoal, trabalhar de maneira correta e satisfazer as necessidades que a empresa propõe.

Diante dos autores Passos e Najjar (2006) todas essas dicas são essenciais para a evolução na carreira profissional dentro de uma organização, basta utilizar de maneira para alcançar o sucesso profissional, é preciso estar atualizado junto com o mercado de trabalho, e ter em vista que o mercado sofre alterações constante. Isto impulsiona cada indivíduo que deseja o marketing pessoal atualizada a estar cada vez melhor, se inovando e colocando em prática.

De acordo com Bordin (2008, p 11) ressalta sobre a importância do marketing pessoal um conjunto de ações que ajudam uma pessoa a obter maior sucesso em sua vida pessoal, nos relacionamentos e no trabalho. É uma forma de você agregar valor a si mesmo por meio de uma observação sistemática do ambiente onde você atua das expectativas que as pessoas têm de você, e podemos até chamá-las de “clientes”, e da melhor maneira de atender a essas expectativas com um comportamento adequado.

Conforme a citação do autor Bordin (2008) o marketing pessoal é destinado a realizar cada indivíduo a ser um profissional no mercado de trabalho. Para um profissional ressaltar sucessos na carreira é preciso agregar valores através de observação do ambiente onde atua, as pessoas também estão de olho no que você transmitiu sobre a sua marca. Portanto na divulgação do marketing pessoal todos estão de olho e para repassar para os outros profissionais é necessário ter uma postura adequada que siga os padrões da empresa.

Segundo Cortez (2004, p. 72) o marketing pessoal “fortalece o crescimento pessoal e profissional da marca da pessoa”. Diante disto, cada indivíduo trabalha e desenvolve o próprio marketing pessoal, cada profissional oferece o que tem de melhor ou trabalha com a sua identidade para mostrar a sua carreira profissional da melhor forma possível.

O marketing pessoal tem uma importância dentro do mercado de trabalho, as organizações procuram que cada profissional transmita sua imagem pessoal, e há competitividade entre os profissionais, cada um procura se expor de maneira melhor e para que isso seja ocorrido, os profissionais procuram estar atualizados para atender as necessidades da organização e apresentar da melhor forma possível a marca pessoal.

4. AS PRINCIPAIS FERRAMENTAS E ESTRATÉGICAS DO MARKETING PESSOAL NO AMBIENTE CORPORATIVO

A ferramenta do marketing pessoal vem se tornando muito importante nas organizações, é uma das mais eficientes em fazer no dia a dia que suas atitudes, pensamentos e comportamentos agem a favor dentro do ambiente corporativo. Essa ferramenta trouxe para o mercado de trabalho uma ajuda aos profissionais a terem novos conhecimentos e valores.

O principal objetivo do marketing Pessoal fazer com que cada indivíduo alcance o seu objetivo, seja para conquistar novos desafios ou manter sua posição de mercado. Se todos os objetivos forem traçados de maneira correta, ocorrerá resultados positivos.

Segundo Rizzo (1998) a ferramenta fundamental para se tornar mais competitivo de maneira estratégica é sem dúvidas o marketing pessoal, esse é seu principal objetivo e, sobretudo permitir de maneira eficaz que esse talento transite pelos diversos ambientes, deixando a imagem de satisfação, organização e criatividade entre as pessoas

O marketing pessoal tornou-se uma ferramenta técnica de extrema importância no método de se conduzir com sucesso uma marca pessoal. Sendo assim esta ferramenta precisa ser utilizada todos os dias de maneira eficaz que traga satisfação para as pessoas e dentro de um ambiente corporativo.

A aplicação das ferramentas do marketing pessoal pelo profissional são essenciais para desenvolver sua marca dentro do ambiente corporativo e estabelecer sua postura e desempenho dentro de suas responsabilidades dentro de suas habilidades e oportunidades.

Segundo Ciletti (2013) afirma que buscar se conhecer faz parte do amadurecimento do ser humano em se conhecer. Entretanto antes de passar qualquer autoconhecimento para as pessoas é preciso se conhecer e dar valor a suas características. Para Ballback e Slater (1999) dizem que o autoconhecimento é tudo aquilo tem para oferecer, transmitindo o seu marketing pessoal para as pessoas certa e no lugar adequado. Promovendo sua imagem dentro da empresa é primordial para ter modificações na carreira profissional.

Diante disso o autoconhecimento antes de ser transmitido para as pessoas dentro do ambiente corporativo, o indivíduo precisa conhecer as suas habilidades e as dificuldades



que precisa ser desenvolvida para oferecer para as pessoas e de forma objetiva. Segundo Bordin (2013) A primeira observação que fazem quando vê uma pessoa é a aparência. Portanto o cuidado visual passou a ser analisado realisticamente, estar vestido adequadamente de acordo com a ocasião, a combinação das peças de acordo com cada indivíduo, acessórios na medida certa para ser transmitido bons resultados sobre a imagem pessoal.

Bordin (2013) afirma que o principal objetivo da imagem pessoal é causar boa impressão. Dentro deste contexto que o autor cita, toda imagem de nós mesmo, é transmitida dentro da empresa é reconhecida pelo profissional e pela empresa. De acordo com Rizzo (2006) a postura da imagem pessoal precisa estar de acordo com a empresa e precisa evitar de usar roupas amassadas, roupas extravagantes, excesso de maquiagem e cores extravagantes para Linkemer (1991) ressalta que a imagem - profissional ou pessoal - deve ser a genuína expressão do que a pessoa é, e não um pacote de truques elaborados para enganar alguém que se está tentando impressionar” e “essa expressão deve ser adequada à situação, ao ambiente ou à cultura em que a pessoa está envolvida.

Extremamente importante dentro do marketing pessoal trabalhar a postura, mesmo que muitas organizações tenham sua conduta diferente, o profissional precisa desenvolver a sua marca profissional de acordo com a empresa. Afinal ter um bom posicionamento e apresentar uma boa imagem pessoal, será reconhecido dentro da organização.

De acordo com Bordin (2013) primeiro passo é a valorização da marca pessoal, depende de si próprio. Não basta ter competências diferenciais e não valorizar o seu marketing pessoal é preciso trabalhar de maneira que traga resultados. Para Kotler (2003) o que agrega para a marca pessoal do profissional está totalmente ligado ao reconhecimento, a qualidade que é transmitida a marca pessoal, os pontos principais relacionados a emoção e metal.

Portanto todo profissional precisa fazer uma análise no geral, verificar o que precisa melhorar nos pontos negativos para transformar em pontos positivos e as ameaças em oportunidades. Para que isso seja realizado precisa ter muita disciplina, e importante colocar as metas e os objetivos para saber onde quer chegar. O networking, é uma ferramenta que tem princípio de construir uma rede de relacionamentos com as pessoas, quanto mais contatos com elas, maior a possibilidade de oportunidades aparecerem. Por isso manter o networking em movimento é ótimo para se manter atualizado. Segundo Lourdes, Mele, Melo (2003) o currículo é o documento importante para apresentação pessoal do profissional, ou seja, permitir que o selecionador, que é a pessoa que está fazendo a escolha dentre vários currículos, perceba quem é o profissional que está ali. Por essa razão, ele deve ser claro, se apresentar bem resumido e muito organizado, pois irá evidenciar suas qualificações e competências. O rápido crescimento das redes sociais e as transformações que a internet imprimiu ao nosso ritmo de vida mudaram significativamente nossa forma de nos relacionarmos ao mundo, e conseqüentemente a forma de os candidatos buscarem empresas procurarem por eles. Ainda Lourdes, Mele, Melo (2003) é preciso tomar cuidado com o que é postado nas redes sociais, é muito comum os selecionadores analisarem perfis dos candidatos nas redes sociais. Para Silva (2007) o currículo é a vida da pessoa, uma bibliografia, todas as experiências profissionais é constada neste documento. Portanto antes de postar qualquer coisa em redes sociais é extremamente importante pensar no que se posta, pois o perfil das redes sociais dos candidatos é analisado antes da entrevista. O candidato pode até ter um ótimo currículo, mas dependendo do que é postado pode prejudicar e ser eliminado da entrevista.

5. CONCLUSÃO

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise dos conceitos e fundamentos do marketing pessoal visando a melhoria da carreira profissional. Além disso também foi exposto sobre a extrema importância das ferramentas e estratégias para alcançar o sucesso profissional e da importância de trabalhar sua marca pessoal e profissional dentro das organizações. O estudo proporcionou conhecimento sobre a importância do marketing pessoal nas organizações que para alcançar o sucesso é preciso trabalhar a marca pessoal de acordo com as necessidades da empresa, além disso foi possível conhecer algumas das principais ferramentas do marketing pessoal, tais como autoconhecimento, posicionamento da imagem pessoal, marca pessoal, networking e currículo.

O marketing pessoal trabalha muito com a imagem do colaborador dentro da organização, identificar essa importância ajuda em melhorar a autoestima e atitudes. Para isso as pessoas precisam se conhecer e ter um autocontrole consigo mesmo. A proatividade faz de cada um, um elemento fundamental como por exemplo ser um líder. Quando se mantém uma rede de relacionamento com os colegas de trabalho, significa que você será lembrado também em outras ocasiões.

As empresas que buscam atualmente profissionais com perfil moderno, que possuam não somente habilidades técnicas, mas habilidades no contato com as pessoas, preocupando-se com a imagem que transmitirão de si mesmos e conseqüentemente da empresa onde atuam. As conseqüências de se manter um bom marketing pessoal são os benefícios que se estendem não somente ao colaborador, mas também a empresa que também é influenciada e lucra com o bom desenvolvimento do colaborador que pratica as estratégias e mantém o bom perfil profissional.

Conclui-se que a utilização das ferramentas do marketing pessoal, possibilita um desenvolvimento na carreira profissional, e passa ser um fator indispensável para as pessoas e tem a eficiência de que os indivíduos precisam cada vez mais destas ferramentas para trabalhar a sua marca pessoal. É importante ressaltar que devido a competitividade no mercado de trabalho, o marketing pessoal é uma nova disciplina que está sendo muito utilizada dentro das organizações e precisa estar constantemente atualizada, pois pode haver novas ferramentas como parte do marketing pessoal.

Referências

- BALLBACK, Jane; SLATER, Jan. *Marketing Pessoal – Como Orientar sua Carreira para o Sucesso*. 1ª ed. Garulhos: Parma Ltda, 1999.
- BORDIN FILHO, Sady. **Marketing pessoal: 100 dicas para valorizar a sua imagem**. 13ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2008.
- BORDIN FILHO, Sady Maria. **Marketing pessoal [recurso eletrônico]: dez etapas para o sucesso**. 1. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2013.
- CILETTI, Doreni. **Marketing Pessoal**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- CORTEZ, Edmundo Vieira. **A magia do marketing pessoal: O segredo das pessoas bem-sucedidas**. São Paulo: Alaude, 2004.
- GEHRINGER, Max. **O Sucesso Passo a Passo**. Ed. Globo, 2010.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing titânico: Um estudo de empresas brasileiras que naufragaram.** São Paulo: Futura, 2001.

LINKEMER, Bobbi. **Cuide bem da sua imagem profissional.** São Paulo: Nobel, 1991.

MELO, Paulo, et al. **Marketing Pessoal e Empregabilidade do Planejamento de Carreira de Networking.** 1. Ed. 2003.

MINARELLI, José Augusto. **Networking: como utilizar a rede de relacionamentos na sua vida e na sua carreira.** São Paulo: Gente, 2001.

OLIVEIRA NETO, Pedro C.de. **Marketing Pessoal: o posicionamento pessoal através do marketing.** 6Ed. Fortaleza, 1999.

PASSOS, Alfredo; NAJJAR, Eduardo. **Carreira e marketing pessoal: da teoria à prática.** São Paulo: Negócio, 1999.

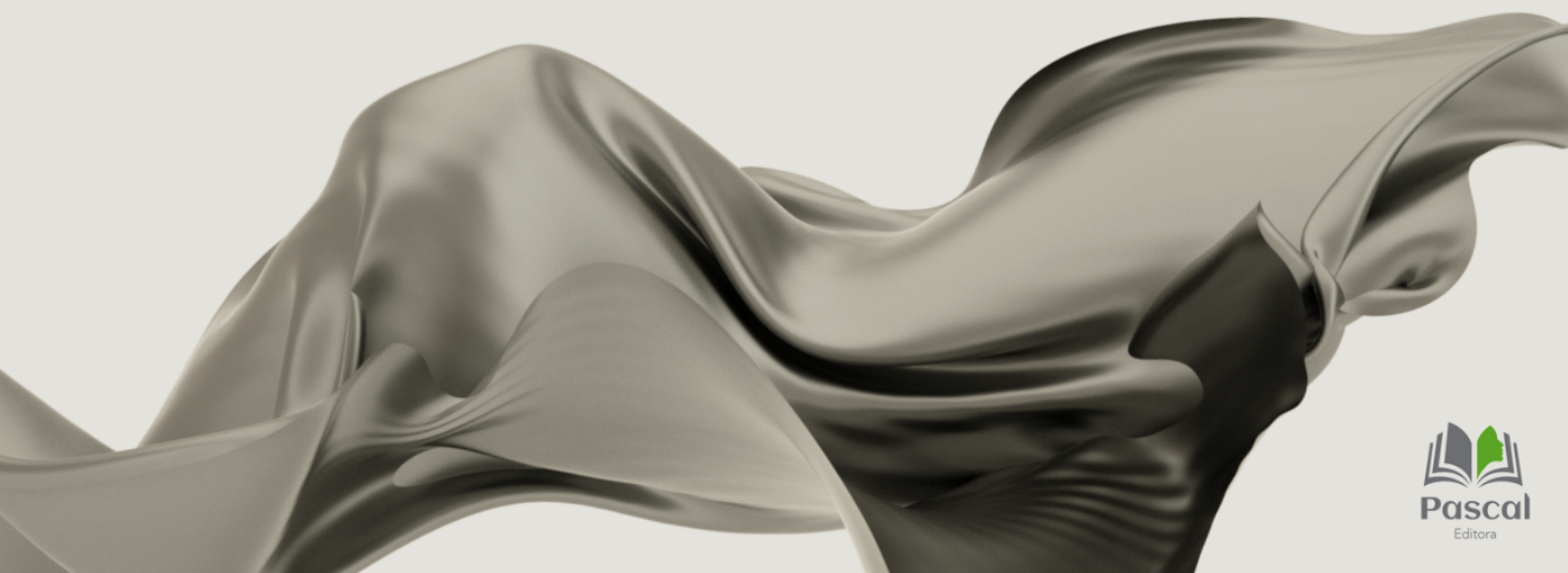
PERSONA, Mário. **Marketing de Gente: O marketing pessoal como suporte para o principal ativo das empresas.** São Paulo: Futura, 2005.

RITOSSA, Cláudia M. **Marketing Pessoal – Quando o produto é você.** 1 ed. Curitiba: Ibpex, 2009.

3

**TREINAMENTO E QUALIFICAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS:
QUAIS REFLEXOS DISSO NAS EMPRESAS?**
***TRAINING AND QUALIFICATION OF EMPLOYEES: WHAT
REFLECTIONS OF THIS ON COMPANIES?***

Gisely Rodrigues Oliveira
Rejanny Monteiro Pereira



Resumo

Esta pesquisa surgiu a partir do interesse de investigar a forma que o treinamento e qualificação de funcionários pode contribuir para o sucesso de uma empresa. Assim, esta pesquisa apresenta como objetivo geral fazer um levantamento de como os principais treinamentos e qualificações utilizados nas empresas podem contribuir para o sucesso empresarial. Como objetivos específicos, visou-se: apresentar os principais treinamentos e qualificações são mais utilizados nas empresas; descrever as vantagens e desvantagens de treinamentos e qualificações dos funcionários para o crescimento empresarial; apresentar algumas melhorias para as empresas que oferecem treinamentos e qualificações dos funcionários para o crescimento empresarial. A metodologia tomou-se como base a revisão bibliográfica, considerando autores e pesquisadores que discutem sobre a temática em questão. O trabalho se pauta como abordagem qualitativa. Após o levantamento e pesquisa, verificou-se cada vez mais a necessidade de as empresas investirem em treinamentos aos funcionários e o quanto isso oferece resultados positivos para as mesmas.

Palavras-chave: Treinamento e qualificação, Funcionários, Vantagens para as empresas.

Abstract

This research arose from the interest of investigating how the training and qualification of employees can contribute to the success of a company. Thus, this research has the general objective of making a survey of how the main training and qualifications used in companies can contribute to business success. As specific objectives, it aimed to: present the main training and qualifications that are most used in companies; describe the advantages and disadvantages of employee training and qualifications for business growth; present some improvements for companies that offer employee training and qualifications for business growth. The methodology was based on the bibliographic review, considering authors and researchers who discuss the theme in question. The work is based on a qualitative approach. After the survey and research, there was an increasing need for companies to invest in employee training and how much this offers positive results for them.

Keywords: Training and qualification, Employees, Advantages for companies.

1. INTRODUÇÃO

Algo muito importante no interior das empresas é a necessidade de os funcionários sempre estarem atualizados às novas tendências do mercado. Tudo isso visando cada vez mais oferecer aos clientes aquilo que realmente eles estão à procura.

As atualizações e aprendizados contínuos são práticas não podem ser desconsideradas, haja vista que atualmente é de fundamental importância que os funcionários recebam treinamentos pelas empresas e que, quando necessário, tenham qualificações de cursos e formações técnicas e/ou superior relacionados à função que executa no setor de trabalho. Esses treinamentos e formações dos funcionários, sem dúvida, proporcionarão grandes impactos no setor empresarial. Portanto, justifica-se a realização deste trabalho, pois: trará um levantamento dos reflexos que o treinamento e qualificação dos funcionários proporcionam às empresas; Servirá como material de consulta para trabalhos acadêmicos futuros de pesquisadores que se interessam neste tema; Beneficiar a sociedade, de modo geral, pois poderá servir como um incentivo da necessidade e importância das qualificações e qualificações para o mundo do trabalho.

Enfatiza-se, dessa forma, que no mundo do trabalho é a exigência de funcionários com boas qualificações e, além disso, a importância de as empresas oferecerem contínuos treinamentos aos mesmos. A partir disso, surge o problema de pesquisa deste trabalho por meio do seguinte questionamento: de que forma o treinamento e qualificação de funcionários podem contribuir para o sucesso de uma empresa?

O objetivo geral deste trabalho é fazer um levantamento de como os principais treinamentos e qualificações utilizados nas empresas podem contribuir para o sucesso empresarial. Como objetivos específicos, visou-se: apresentar os principais treinamentos e qualificações são mais utilizados nas empresas; descrever as vantagens e desvantagens de treinamentos e qualificações dos funcionários para o crescimento empresarial; apresentar algumas melhorias para as empresas que oferecem treinamentos e qualificações dos funcionários para o crescimento empresarial.

A metodologia tomou-se como base a revisão bibliográfica. O trabalho se pauta como abordagem qualitativa. A revisão bibliográfica, conforme Dias (2016, p.9), “é a busca e análise crítica, do que está sendo discutido na literatura sobre determinado tema”, tendo como finalidade “fazer com que o pesquisador entre em contato direto com todo o material escrito sobre um determinado assunto, auxiliando o cientista na análise de suas pesquisas ou na manipulação de suas informações” (PERSKE, 2004, p.11). Para a busca dos textos, foram consultados trabalhos publicados no intervalo entre 2000 até 2022, nos seguintes tipos de textos: revistas, artigos científicos, resumo expandido, monografias, dissertações, teses e texto divulgados em sites de confiança. Na pesquisa foram utilizadas as seguintes palavras-chave: “treinamento e qualificação de funcionários”, “a importância do treinamento de funcionário para as empresas”, “a importância da qualificação de funcionários para as empresas”.

2. OS TREINAMENTOS E QUALIFICAÇÕES DE FUNCIONÁRIO UTILIZADOS NAS EMPRESAS

Neste capítulo, buscou-se apresentar alguns treinamentos e qualificações de funcionários que vêm sendo utilizados nas empresas. Para isso, primeiramente, realizou-se uma



explicação geral acerca disso.

As mudanças no mundo vêm como reflexos de exigências ocasionadas como consequências de alguns acontecimentos, a saber: “o mundo em acelerada mudança, o impacto do desenvolvimento tecnológico, as novas formas de organização e configuração empresarial, novos produtos e serviços e novos processos de trabalho” (CHIAVENATO, 2014, p. 84).

Para isso, é de fundamental importância que os funcionários passem por diversos treinamentos e qualificações para ficarem imerso ao que as demais empresas oferecem para os funcionários e, conseqüentemente, fará a empresa ter mais credibilidade no mercado de vendas e seja referência.

A capacitação de profissional pode ser entendida como “a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar a pessoa para o seu crescimento profissional em determinada carreira na organização ou para que se torne mais eficiente e produtivo em seu cargo” (SILVA, 2015, p.13).

Dessa forma, é importante o entendimento do que seria treinamento. Assim, pode-se dizer que:

é a educação, institucionalizada ou não, que visa adaptar a pessoa para o exercício de determinada função ou para a execução de tarefa específica em determinada organização. Seus objetivos são mais restritos imediatos, visando dar às pessoas elementos essenciais ao exercício de um presente cargo, preparando-a adequadamente nas organizações. É realizado nas organizações ou em firmas especializadas em treinamento. Nas empresas, é delegado geralmente ao nível do chefe imediato da pessoa com a qual ela está trabalhando ou mesmo por um colega de trabalho. Obedece a um programa preestabelecido e atende a uma ação sistemática, visando à rápida adaptação da pessoa ao trabalho. Pode ser aplicado a todos os níveis ou setores da organização (SILVA, 2015, p.12).

Nesse sentido, tem-se o treinamento que, grosso modo, é compreendido nas empresas como uma forma de qualificação e atualização dos funcionários e colaboradores.

2.1 Principais treinamentos e qualificações utilizados nas empresas

É fato que, cada vez mais, vem sendo necessário que as pessoas sempre fiquem em atualizações e aprendizados contínuos. Isso porque, com os avanços tecnológicos, a propagação de informações e surgimento de inovações fazem com haja alterações de diversas naturezas em todos os setores sociais, nas empresas não seria diferente. Isso faz com que cresça a busca e a necessidade de as empresas investirem em melhorias e conforto para o atendimento aos clientes, visto que já é unânime considerar que o crescimento e estabilidade da empresa possui uma relação intrínseca com a qualidade e bem-estar de seus funcionários.

Sabe-se que a qualificação profissional é um fator fundamental para os funcionários de uma determinada empresa. Até mesmo aqueles que já possuem cursos e formações específicas, conforme o passar dos anos, precisa realizar continuamente cursos e/ou treinamentos visando melhorar a sua qualificação profissional. Isso porque:

A busca de qualificação deve ser equilibrada com a oferta de oportunidades de cursos de qualificação adequados às necessidades dos trabalhadores e de

políticas públicas que tenham impactos no aumento no número de vagas disponibilizadas pelo mercado, para absorver a mão de obra (BORGES, 2019, p.1).

O treinamento, conforme Chiavenato (2014), é constituído de 4 fases: o *diagnóstico* (verifica as necessidades dos trabalhadores); o *desenho* (organiza-se uma espécie de arquitetura e mapeamento com base no diagnóstico previamente levantado); a *implementação* (coloca em prática o desenho definido); a *avaliação* (verificação se o treinamento desenvolvido alcançou os resultados esperados).

Há diferentes formas de os funcionários passarem por capacitações, é importante, por exemplo, que a própria empresa ofereça. Clein, Toledo e Oliveira (2013) destacam que a empresa pode e deve oferecer cursos aos seus colaboradores, ou até mesmo subsidiar parcialmente os cursos que achar relevantes para a tarefa ou ao negócio da empresa. E que a empresa pode implantar plano de carreira profissional com descrição de cargos e salários, onde para cada curso ou especialização esteja ligada a nova oportunidade de promoções ou salários melhores (CLEIN et al., 2013 *apud* BORGES, 2019).

Há treinamentos em que os funcionários recebem na própria empresa e também há outros que podem ser terceirizados. Sobre isso, destaca-se:

O treinamento programado e executado pela empresa exclusivamente para seus executivos e empregados, mas realizado fora do ambiente de trabalho, é denominado treinamento formal interno. São cursos, palestras e seminários de capacitação, de aperfeiçoamento, de desenvolvimento pessoal, para melhorar o desempenho das pessoas na função que exercem ou para prepará-las para novas funções (LACOMBE, 2011, p. 385).

Chiavenato (2010) apresenta algumas etapas do Processo de Treinamento, as quais são importantes serem seguidas para se ter um resultado positivo como consequência, são elas:

- *Diagnóstico* - levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas a longo e médio prazo;
- *Programação do treinamento* - elaboração do programa que atenderá as necessidades diagnosticadas;
- *Implementação* - aplicação e condução do programa de treinamento.
- *Avaliação* – verificar os resultados obtidos com o treinamento.

Teófilo et al. (2013) defendem o treinamento como ferramenta estratégica para o desenvolvimento corporativo e entendem que as corporações precisam estar preparadas para se manterem nesse meio competitivo, dessa forma, se atualizando e se reciclando a cada dia, buscando ferramentas e métodos adequados capazes de auxiliar em seu desenvolvimento, onde umas dessas ferramentas utilizadas pode ser o “treinamento”.

É importante apresentar que, de acordo com o que descreve Silva (2012), pode-se ter dois tipos de treinamentos: o formal interno ou formal externo. Sobre isso, a referida autora destaca que:

O formal interno é programado e executado pela empresa para seus colaboradores, porém não são realizados dentro do ambiente de trabalho e sim fora dele, como cursos, palestras, seminários, tudo que desenvolva e capacite os colaboradores para exercerem com mais eficiência suas funções. O treina-

mento formal externo é aquele aberto às pessoas, programado por faculdades e outras instituições de ensino, é indicado para as organizações que treinam um número menor de pessoas (SILVA, 2012, p. 27).

Dessa forma, reforça-se a importância dos treinamentos e formações aos funcionários, pois isso, certamente, proporcionará retorno às empresas e crescimento pessoal e profissional dos funcionários, já que “ é um investimento que costuma dar resultados excelentes para a empresa. É preciso, porém, ter em mente que se trata de um investimento a médio e longo prazo” (LACOMBE, 2003, p. 271).

Entre os principais treinamentos utilizados nas empresas, Dias (2022) destaca, por exemplo: o treinamento presencial com instrutor; orientação que, geralmente, ocorre nos primeiros dias do funcionário da nova função; Treinamento de Onboarding; Treinamento para desenvolvimento de habilidades técnicas; Treinamento de desenvolvimento de Soft Skills; Treinamentos obrigatórios (por exemplo, os de atualizações sobre segurança no trabalho); Coaching e mentoria; Treinamentos criativos; Gamificação e Treinamentos à distância.

Miquelino (2022) apresenta, também, o oferecimento de cursos de gestão de liderança, MBA, gestão estratégica, gerenciamento de projetos, gestão de pessoas, entre outros. Além disso, a referida autora destaca, ainda, que os cursos de idiomas também são muito bem-vindos nas empresas, já que aumentam as chances do profissional ocupar cargos maiores e gerenciar projetos que demandam conhecimento em outras línguas.

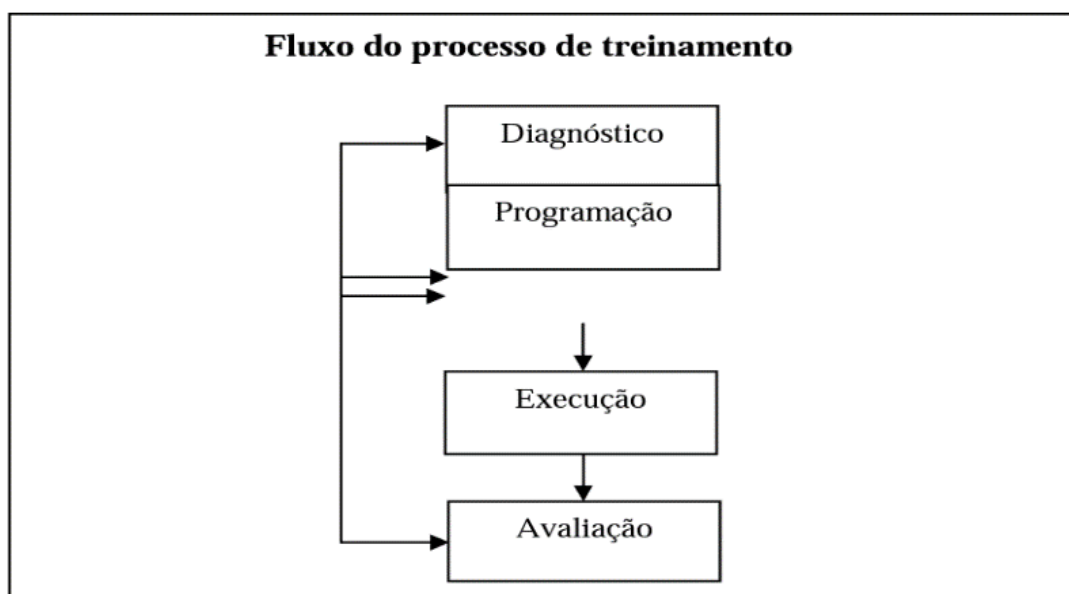
É válido ressaltar que o treinamento a distância é um formato que vem crescendo bastante e é uma forma de otimizar a prática desse treinamento, já que o funcionário, pode realizar isso de forma remota, no momento que for mais prático para ele. Isso tudo só é possível, sobretudo, devido ao uso das novas tecnologias, como a internet, por exemplo, que possibilitou novas perspectivas na educação (CHIAVENATO, 2009).

Teófilo et al (2013) afirmam que o treinamento cada vez mais sendo visto como indispensável nas empresas modernas para o alcance dos objetivos, portanto, torna-se fundamental adquirir conhecimentos como também experiências básicas para o desenvolvimento fazendo com que as empresas tenham vantagens sobre os concorrentes.

Os referidos autores citam, ainda, que, para se ter um treinamento de sucesso, é preciso, inicialmente, se passar por um processo de etapas e, assim, se ter bons resultados. Sobre isso, Dessler (2009, p.141) discorre que:

[...] o primeiro passo para o processo de treinamento será determinar se o treinamento se faz necessário ou não, uma das formas abordada por ele é o levantamento das necessidades de treinamento nas quais são; identificar as necessidades específicas dos cargos, analisar o público para garantir de que o programa seja adequado como também especificar os objetivos do treinamento.

Com esse primeiro passo de treinamento, Teófilo et al. (2013) apontam que análise inicial feita para conhecer o perfil do colaborador bem como a necessidade da organização será realizada nessa primeira etapa pela área de T&D (Treinamento e Desenvolvimento). Sobre isso, Chiavenato (2009, p. 153) discorre que “[...] o Levantamento de Necessidades de Treinamento é a primeira etapa do treinamento na qual corresponde ao diagnóstico preliminar do que deve ser feito”. Apresenta-se, a seguir, no quadro 1, as etapas do processo de T&D.



Quadro 1 – Etapas do processo de T&D.

Fonte: Teófilo et al (2013, p.9).

Conforme o quadro 1, há pelo menos 4 etapas no processo de treinamento: Diagnóstico, programação, execução e avaliação.

3. VANTAGENS E DESVANTAGENS DE TREINAMENTOS E QUALIFICAÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS PARA O CRESCIMENTO EMPRESARIAL

Neste capítulo discorre-se acerca das vantagens e desvantagens de realização de treinamentos e qualificações dos funcionários para o crescimento empresarial.

3.1 Vantagens e desvantagens

Conforme discutido por Asplan (2016), há muitas vantagens para as empresas que investem em treinamentos e qualificações dos funcionários, isso porque “tanto a organização quanto os funcionários usufruem quando toda a equipe está alinhada com as tendências do mercado e devidamente preparada para lidar com o consumidor moderno” (p.1), entre elas, destacam-se: otimiza o maior ativo da empresa; melhora a produtividade da equipe; incentiva a inovação; agrega valor competitivo ao negócio; aumenta a retenção de talentos.

Outras vantagens podem ser destacadas, como, por exemplo: Otimiza o maior ativo da empresa; Melhora a produtividade da equipe; Incentiva a inovação; Agrega valor competitivo ao negócio; Aumenta a retenção de talentos (ASPLAN, 2016).

Além disso, Miquelino (2002) descreve também o que se pode ter de vantagens em uma empresa quando há investimento na capacitação de colaboradores. São apresentadas as descrições no quadro a seguir.

Vantagens	Descrição
Melhora a produtividade	a produtividade em geral aumenta consideravelmente.
Menor rotatividade de profissionais	Quando o RH oferece opções de capacitação aos colaboradores, o número de demissões e troca dos integrantes das equipes podem diminuir, evitando a perda de tempo e dinheiro na contratação e ambientação de novos funcionários.
Melhoria dos níveis de qualidade	Quando o funcionário ganha mais qualificação para desenvolver suas atividades, o nível das entregas melhora consequentemente.
Reter talentos	A qualificação profissional incentivada pela empresa pode fazer os funcionários sentirem a vontade de continuar na instituição.
Atrai profissionais	Oferecer capacitação aos funcionários é um ótimo diferencial no mercado e um grande atrativo para novos colaboradores.
Estimula a criatividade e inovação	Após estudar e estimular o conhecimento, o ser humano tende a compartilhar seus aprendizados e busca entregar soluções diferenciadas para desenvolver processos repetitivos, por exemplo.
Diferencial competitivo	A oferta de qualificação profissional torna a empresa mais competitiva no mercado, já que não são todas as instituições que oferecem esse benefício para seu quadro de colaboradores. Os profissionais estão mais exigentes com as empresas em relação às vagas e benefícios corporativos na hora de escolher o local de trabalho.
Melhora o Clima Organizacional	Sendo assim, ao oferecer possibilidades de estudos para o colaborador, o engajamento e sentimento de pertencimento à instituição serão maiores. Consequentemente, os funcionários se tornam mais felizes e realizados por poderem estudar, mantendo o Clima Organizacional agradável.

Quadro 2 – Vantagens para empresas que investem em capacitação aos colaboradores.

Fonte: Miquelino (2002, p.12).

Para isso ocorrer da melhor forma possível, é importante que as empresas saibam preparar seus colaboradores adequadamente, considerando, sobretudo, as seguintes práticas: investir em cursos e especializações; conhecer sua equipe; saber liderar; investir em tecnologia. Para isso, pode ser interessante serviço de consultoria em treinamento e qualificação de funcionários.

Silva (2012) chama atenção para também nas empresas considerarem nas empresas treinamento do tipo motivacional aos seus colaboradores, os quais podem ser feitos por meio de reuniões, de palestras e de dinâmicas. A referida autora ressalta, ainda, que isso reflete positivamente no ambiente de trabalho, haja vista que:

a organização que desenvolve palestras, realiza reuniões com seus colaboradores está proporcionando um ambiente de trabalho melhor, a participação dos colaboradores nas reuniões causa um efeito positivo na empresa, pois acontece uma interação dos gestores com colaboradores, sugestões são colocadas, informações repassadas, enfim, auxilia a motivação do funcionário em seu ambiente de trabalho (SILVA, 2012, p.35).

Conforme Leite e Lott (2022), com o oferecimento de treinamentos e qualificações nas empresas, é importante também a realização de avaliação para o desempenho de pessoas, apesar de que isso “algo difícil de ser elaborado dependendo de alguns estabelecimentos de padrões como indicadores, mensuração, análise de expectativas e acompa-

nhamentos de desempenho e resultados”.

Para isso, há alguns tipos de avaliação de aprendizagens que podem ser feitas, são elas: ade reação de satisfação; auto avaliação; avaliação por competências; avaliação de mudança de comportamento; avaliação de resultados; avaliação de processos e avaliação de performance (PACHECO et al., 2005).

Portanto, pode-se afirmar que há muitas vantagens quando a empresa capacita os colaboradores, todos só tem a ganhar. Dessa forma, esse investimento fará com que os colaboradores sejam capacitados e tenham fortes habilidades para “atender ao cliente, oferecer serviço de qualidade, o que dará ao cliente uma satisfação maior com a empresa e com isso motivará o mesmo a retornar a empresa futuramente” (SILVA, 2012, p.27).

Sobre as desvantagens, o que se tem, na verdade, é que, muitas vezes, os profissionais quando se qualificam na empresa, alguns tendem a querer se especializar mais e acabam enveredando para outras áreas, alguns, inclusive, mudam de emprego, procuram outras empresas ou, até, buscam ter o seu próprio negócio.

4. MELHORIAS PARA AS EMPRESAS QUE OFERECEM TREINAMENTOS E QUALIFICAÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS PARA O CRESCIMENTO EMPRESARIAL

Com as empresas realizando treinamentos e qualificações de forma contínua, é possível se ter grandes melhorias aos setores empresariais, já que Almeida (2007) discorre justamente o fato de que:

as funções de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações adquire um papel de preparação de indivíduos para o exercício satisfatório de suas atividades, especificamente no cargo que ocupam. Ultimamente visualiza-se no treinamento e no desenvolvimento uma maneira eficaz para ampliação de competências que aumentam a produtividade e a criatividade, como também, à competitividade no atual mercado (ALMEIDA, 2007 apud LEITE; LOTT, 2022, p.3).

No Quadro 3 consta, conforme apresenta Chiavenato (2014, p. 331), os 5 tipos de mudanças que podem ser verificadas no comportamento de funcionários que fizeram treinamento e desenvolvimento.

Quadro 02 – Mudanças comportamentais pelo treinamento

Transmissão de informações	Aumentar o conhecimento das pessoas. Informações sobre a organização, seus produtos/serviços, políticas e diretrizes, regras e regulamentos e seus clientes.
Desenvolvimento de habilidade	Melhorar as habilidades e as destrezas. Habilitar para a execução e a operação de tarefas, manejar equipamentos, máquinas e ferramentas.
Desenvolvimento de atitudes	Desenvolver/modificar comportamentos. Mudança de atitudes negativas para atitudes favoráveis, conscientização e sensibilidade com as pessoas, com os clientes internos e externos.
Desenvolvimento de conceitos	Elevar o nível de abstração. Desenvolver idéias e conceitos para ajudar as pessoas a pensar e termos globais e amplos.
Construção de competências	Criar competências individuais. Criar e desenvolver competências individuais alinhadas com os objetivos da organização.

Fonte: Adaptado pelo pesquisador (CHIAVENATO, 2014, p. 311).

Quadro 3 – Algumas mudanças de pessoas que participaram de treinamento.

Fonte: Chiavenato (2014, p.311).

Além dessas mudanças apresentadas no quadro 3, outro reflexo de empresas que investem em qualificação dos colaboradores é a satisfação do cliente em ser bem atendido. Isso, sem dúvida, é de suma importância, visto que se o cliente está contente e realizado com o que encontra em uma empresa, verifica-se que os que vem sendo oferecido nessa empresa é bom. Logo, entende-se que “a satisfação do cliente é um objetivo prioritário para todas as organizações. Sem clientes satisfeitos, as demais medidas de desempenho da organização ficam comprometidas” (MAXIMINIANO, 2008, p. 82).

Somando-se a isso, tem a questão da motivação dos funcionários, os quais se sentirão mais motivados e valorizados na empresa, uma vez que a motivação é algo importante para os indivíduos, de modo geral. Sobre isso, Maximiniano (2008, p. 231) chama atenção para a própria indicação sinalizada pela palavra motivação, a qual “indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão, afeta o desempenho das pessoas e das organizações”.

Nesse sentido, não seria forçoso afirmar que, na empresa, o processo de desempenho da mesma depende justamente da motivação do profissional, portanto, com investimentos em treinamentos e capacitações dos colaboradores, tem-se como consequência mais motivação dos funcionários, com de colaboradores motivados no ambiente de trabalho (SILVA, 2012).

Enfatiza-se, ainda, que quanto mais a empresa investe em qualificação aos colaboradores, ela só tendo a crescer. Essa prática, portanto, precisa ser mais verificada nos planejamentos empresariais. Dessa forma, enfatiza-se que:

a realização de treinamentos dentro da organização vem para aumentar o crescimento da empresa, aprimorar os conhecimentos dos colaboradores, aumentar a satisfação dos mesmos com a organização, e até sua qualidade de vida, pois estarão mais motivados para exercer as atividades e mais preparados para enfrentarem os desafios e mudança do mercado empresarial (SILVA, 2012, p.37).

Ademais, apresenta-se, também, que o desempenho das tarefas da organização depende da motivação do profissional e o desempenho da empresa depende dos indivíduos que ali estão inseridos, assim se observa a importância de colaboradores motivados no ambiente de trabalho. Isso tudo, sem dúvida, tem como reflexo a valorização e investimento que as empresas vêm fazendo aos seus colaboradores.

Lopes et al. (2019, p.1) apresenta que:

A capacitação dos colaboradores dentro das organizações atuais torna-se cada vez mais importante diante da globalização iniciada no século XX. Assim, elas precisam melhorar a produtividade e se atualizarem constantemente, assim como seus colaboradores, diante do mercado altamente competitivo. Para que o treinamento possa alcançar bons resultados é essencial que haja critérios de abrangência claros, com as reais necessidades do treinamento, entre outros fatores.

Essa necessidade apresentada pelos autores ratifica a necessidade e importância de as empresas proporcionarem, no seu cronograma de organização, momento para discutir melhores propostas de estratégias para a qualificação dos profissionais de uma empresa, pois isso, certamente, terá como reflexo positivo melhoria nos resultados empresarial.

Portanto, conforme defendem Lopes et al. (2019, p. 10):

Hoje é um diferencial investir em capacitação de funcionários, principalmente com a crise econômica mundial e no Brasil, onde algumas empresas que insistem em não capacitar internamente seus funcionários, estão fadadas ao fracasso e atraso de ganhos, que é seu principal objetivo. O treinamento dentro da organização é uma ferramenta que não deve faltar para alcançar a produtividade e resultado no mercado.

Sendo assim, é fato que empresas que prezam pela melhoria no ramo empresarial, nos lucros e resultados positivos na empresa estão alcançando isso por meio de várias estratégias, entre essas, merece destaque a qualificação dos profissionais. Com os profissionais das empresas se qualificando de forma contínua, sem dúvida, isso surtirá ganhos e vantagens positivas para a empresa que cultivar essa prática.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização desta pesquisa, se pode ter uma explanação geral acerca dos treinamentos e qualificações de funcionário utilizados nas empresas, assim, pôde-se apontar alguns dos principais treinamentos e qualificações que vêm sendo utilizados. Ademais, discutiu-se, ainda, acerca as vantagens e desvantagens de treinamentos e qualificações dos funcionários para o crescimento empresarial e, também, as melhorias para as empresas que oferecem treinamentos e qualificações dos funcionários.

Dessa forma, pode-se dizer que os objetivos, tanto geral quanto os específicos, deste trabalho foram alcançados. Assim, com base na pesquisa realizada, verificou a necessidade e importância que o treinamento e qualificação de funcionários podem proporcionar às empresas. Isso, sem dúvida, é algo que precisa se de fato uma realidade no interior do desenvolvimento de estratégias nas empresas.

Frisa-se, ainda, que, diante da discussão realizada neste trabalho, a investigação e es-

tudo sobre esta temática não se pode se dar como esgotada, ao contrário, o tema desta pesquisa ainda carece de muitos estudos para aprofundar ainda mais os esclarecimentos e as reais necessidades de crescimento nas empresas, seja por meio de treinamento aos funcionários ou via outras estratégias.

Referências

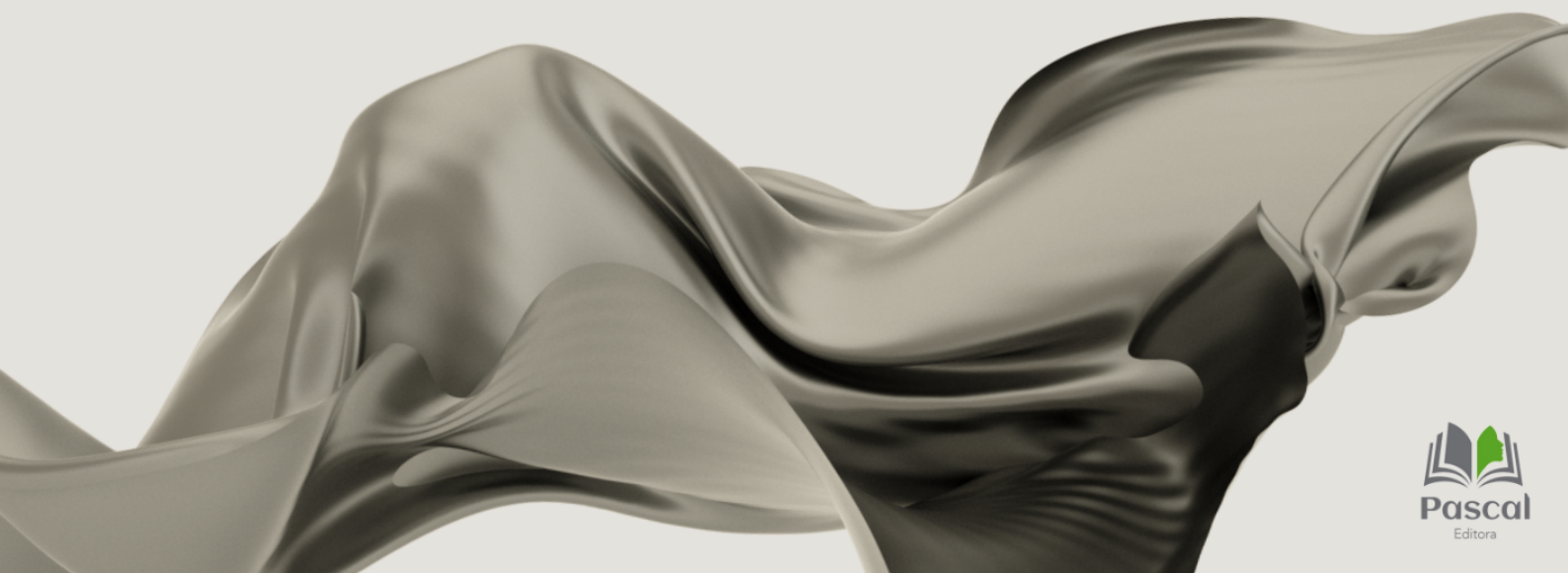
- ASPLAN. **Treinamento e qualificação de funcionários: por que investir?**. 2016. Disponível em: <<https://asplan.com.br/treinamento-e-qualificacao-de-funcionarios-por-que-investir/>>. Acesso em: 23 de abril de 2022.
- BORGES, Juarez Camargo. **A Qualificação Profissional do Trabalhador para o Mercado de Trabalho e Ambiente Organizacional**. 2019. Disponível em: <https://www2.faccat.br/portal/sites/default/files/borges.pdf>. Acesso em: 21 de abril de 2022.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: 3ª edição, 2009.
- DIAS, Ana Carolina Esteves. **Guia: como elaborar uma revisão bibliográfica**. Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais: São José dos Campos, 2016.
- DIAS, Mariana. **Treinamento e Desenvolvimento de pessoas: o que é e como criar uma estratégia de sucesso**. 2022. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/treinamento-e-desenvolvimento>>. Acesso em: 10 de outubro de 2022.
- LACOMBE, Francisco José M. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- LEITE, Paila Almeida Ribeiro; LOTT, Tereza Cristina Carneiro. **Treinamento e desenvolvimento organizacional - uma ferramenta nas empresas atuais**. 2022. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfefindmkaj/https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/treinamento_e_desenvolvimento_organizacional_uma_ferramenta_nas_empresas_atuais.pdf>. Acesso em: 30 de outubro de 2022.
- LOPES, Diogo Carvalho Lopes; et al. **Treinamento empresarial: a importância da capacitação dos colaboradores**. 2019. Disponível em: <<chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfefindmkaj/https://fateclog.com.br/anais/2019/TREINAMENTO%20EMPRESARIAL%20A%20IMPORT%3%82NCIA%20DA%20CAPACITA%3%87%3%83O%20DOS%20COLABORADORES.pdf>>. Acesso em: 10 de novembro de 2022.
- MARIANO, Sandra Regi. **Modernas práticas na gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- MIQUELINO, Amanda. **Capacitação de funcionários**. 2022. Disponível em: <<https://blog.allya.com.br/capacitacao-de-funcionarios/>>. Acesso em: 30 de outubro de 2022.
- PERSKE, Rodolfo César Forgiarini. **Sistemas Agroflorestais em Pequenas Propriedades no município de Hulha Negra**. Universidade da Região da Campanha: Bagé, 2004.
- SILVA, Laiane Gomes da. **A importância do treinamento nas organizações**. Faculdade de Ceres – FACERES: Ceres/GO, 2012.
- SILVA, Urich Gonçalves da. **Treinamento e Capacitação**. Universidade Candido Mendes: Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/posdistancia/53380.pdf>. Acesso em: 22 de abril de 2022.
- TEÓFILO, Alessandra Teixeira; et al. **Treinamento como ferramenta estratégica para o desenvolvimento corporativo**. 2013. Disponível em: <<chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfefindmkaj/https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/6218663.pdf>>. Acesso em: 10 de novembro de 2022.

4

**EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO: O GRANDE
AVANÇO DO EMPREENDEDORISMO NO BRASIL**
***ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION: THE GREAT
ADVANCE OF ENTREPRENEURSHIP IN BRAZIL***

Saulo Henrique Carvalho Castro

Rejanny Monteiro Pereira



Resumo

Este trabalho surgiu da necessidade de pesquisar acerca das dificuldades que o empreendedor se manter no mercado, assim, considerou-se os seguintes questionamentos como problema de pesquisa: O que dificulta o processo de criação de uma pequena ou média empresa no Brasil? Dessa forma, este trabalho apresenta como objetivo geral investigar acerca do empreendedorismo, com foco em averiguar as muitas dificuldades que pequenos e médios empreendedores vêm enfrentando para começar seu próprio negócio. Como objetivos específicos, apresentam-se três, a saber: i) conceituar o Empreendedorismo dentro e fora do campo da inovação; ii) descrever as vantagens e desvantagens que um empreendedor deve estabelecer ao montar seu próprio negócio; iii) apresentar as dificuldades que pequenos e médios empreendedores vêm enfrentando para começar seu próprio negócio. O tipo de pesquisa realizado neste trabalho foi uma revisão bibliográfica, qualitativa e quantitativa. Dessa forma, verificou, no trabalho, a importância do empreendedorismo para o país e que, nas empresas, há cada vez mais a necessidade de prática de estratégias incomuns para os empresários conseguirem ficar em uma competição mais ou menos similar que os outros. Para isso, se faz necessário uso de estratégias novas para superar possíveis dificuldades.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Avanço do empreendedorismo, Vantagens e desvantagens.

Abstract

This work arose from the need to research about the difficulties that the entrepreneur faces in the market, thus, the following questions were considered as a research problem: What hinders the process of creating a small or medium-sized company in Brazil? In this way, this work presents as a general objective to investigate about entrepreneurship, focusing on finding out the many difficulties that small and medium entrepreneurs are facing to start their own business. As specific objectives, three are presented, namely: i) to conceptualize Entrepreneurship inside and outside the field of innovation; ii) describe the advantages and disadvantages that an entrepreneur must establish when setting up his own business; iii) present the difficulties that small and medium entrepreneurs have been facing in starting their own business. The type of research carried out in this work was a bibliographical, qualitative and quantitative review. In this way, he verified, in his work, the importance of entrepreneurship for the country and that, in companies, there is an increasing need to practice unusual strategies for entrepreneurs to be able to compete more or less similarly to others. For this, it is necessary to use new strategies to overcome possible difficulties.

Keywords: Entrepreneurship, Advancement of entrepreneurship, Advantages and disadvantages.

1. INTRODUÇÃO

No Brasil e no mundo, é nitidamente expressivo o crescimento e destaque que se vem observando acerca do empreendedorismo. Na pandemia, isso se ratificou ainda mais, visto que, nesse período, constatou-se o crescimento do empreendedorismo no longo prazo. Nesse viés, pode-se afirmar que, se por um lado há o crescimento do empreendedorismo, por outro, não se pode desconsiderar que surgem, também, novas oportunidades de emprego. Nessa perspectiva, o país só tende a ganhar com esse reflexo positivo do empreendedorismo para as pessoas. É justamente nesse contexto que esta pesquisa se insere, a qual apresenta como tema o empreendedorismo e inovação, com destaque a investigar o que de fato pode dificultar o processo de criação de uma pequena ou média empresa no Brasil.

Este presente trabalho visa justificar a grande importância que o empreendedorismo tem não só nacionalmente e, também, busca alavancar o entendimento e as ações necessárias para contornar as várias dificuldades presentes na criação e desenvolvimento de um negócio próprio, bem como nas dificuldades enfrentadas no âmbito do empreendedorismo. Soma-se a isso o fato de que esta pesquisa somará para servir como material de consulta a futuros pesquisadores ou mesmo pesquisa para trabalhos acadêmicos de investigadores que venham a se interessar por este tema. Ademais, beneficiará a todo um contexto social a partir das informações e dados contidos nesta pesquisa.

Atualmente, o empreendedorismo vem crescendo exponencialmente no Brasil, crescimento este que acarreta muita concorrência e dificuldades para o empreendedor se manter no mercado. Com base nesse contexto, surge o problema de pesquisa deste trabalho por meio do seguinte questionamento: O que dificulta o processo de criação de uma pequena ou média empresa no Brasil?

Quanto aos objetivos deste trabalho, esta pesquisa apresenta como objetivo geral investigar acerca do empreendedorismo, com foco em averiguar as muitas dificuldades que pequenos e médios empreendedores vêm enfrentando para começar seu próprio negócio. Como objetivos específicos, apresentam-se três, a saber: i) conceituar o Empreendedorismo dentro e fora do campo da inovação; ii) descrever as vantagens e desvantagens que um empreendedor deve estabelecer ao montar seu próprio negócio; iii) apresentar as dificuldades que pequenos e médios empreendedores vêm enfrentando para começar seu próprio negócio.

O tipo de pesquisa realizado neste trabalho foi uma revisão bibliográfica, qualitativa e quantitativa, a qual, conforme Marconi e Lakatos (1992) discorrem, é feita realizando o levantamento de toda bibliografia já feita sobre o tema que se deseja investigar. Para isso, foram considerados diferentes tipos de textos científicos: artigos científicos, monografias, dissertações, teses, livros e afins, publicados no período entre 1990 até 2022, divulgados em sites confiáveis, no banco de dados de divulgação científica da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e afins. Ressalta-se, ainda, que para contribuir na busca de textos referentes à temática de investigação deste trabalho, serão utilizadas as seguintes palavras-chaves: Empreendedorismo; Empreendedorismo no Brasil; Dificuldades para o empreendedorismo.

Este projeto, quanto a sua organização estrutural, além desta introdução, conta com mais três capítulos, além das considerações finais e disponibilização das referências bibliográficas consultadas.



2. EXPLANAÇÃO DO EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NO BRASIL

Neste capítulo, buscou-se realizar uma explanação acerca do empreendedorismo e inovação. Para isso, achou-se importante realizar um estudo sobre o conceito e definição do que seria empreendedorismo e, também, verificar o crescente aumento de novos empreendedores e, portanto, cumprindo o primeiro objetivo específico desta pesquisa.

2.1 O entendimento de empreendedorismo: conceito e definição

O tema escolhido, Empreendedorismo e inovação: o grande avanço do empreendedorismo no Brasil, refere-se à Administração em um conceito mais presente e centrado ao empreendedorismo e seus muitos cenários de aplicação. Ademais, hoje em dia é muito relevante e muito presente.

Em definição, o empreendedorismo é a ação de realizar ou colocar em execução algum tipo de tarefa difícil ou trabalhosa. Baseando-se na prática, é persistir e criar algo a partir da análise de dados, com um pensamento pautado por estratégias e muito planejamento. No dicionário Michaelis (2022), apresenta-se a definição de empreendedorismo como sendo a “Qualidade ou característica de quem realiza empreendimento”.

De acordo com Barboza e Sentanin (2005, p.14), o “empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de idéias em oportunidades, e a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso”.

Sua grande relevância sobre o assunto, hoje em dia muito presente em diversos cenários atuais, considera que o estudo sobre o empreendedorismo está em justamente trazer um discernimento maior sobre o assunto a fim de que possa agregar ideias, valores e ações importantes tanto para quem já empreendeu ou ainda vai tornar seu sonho realidade.

De acordo com Rosa et al. (2020, p.3), o auge do empreendedorismo no Brasil se deu, sobretudo, em meados do ano 1920, isso tudo a partir da:

implantação e o desenvolvimento de mais de 4.000 indústrias que eram subsidiadas e protegidas possuindo autorização do governo. Com a abertura da economia brasileira na década de 1990 o empreendedorismo volta a ser destaque com a implantação do SEBRA (antes CEBRAE), tornando-se cada vez mais efetivo alavancando o desenvolvimento empresarial. A partir disso, várias empresas renomadas foram fundadas, como o Grupo Sadia e o Grupo Pão de Açúcar. Já de acordo com Dornelas (2003), o movimento do empreendedorismo no Brasil começou a tomar mais forma somente na década de 1990, quando entidades como SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) foram criadas.

Rosa et al. (2020) discutem que, em detrimento das atuais exigências e necessidades do ramo mercadológico, torna-se essencial para as empresas a prática de estratégias incomuns para os empresários conseguirem ficar em uma competição mais ou menos similar que os outros. Ademais, é possível se verificar estratégias novas adotadas que surgiram seja por causa do avanço tecnológico, seja por causa do reflexo da pandemia.

Entre as estratégias importantes, os referidos autores destacam o empreendedorismo inovador, o qual encontra-se diretamente relacionado à inovação. Nesse aspecto, é váli-

do frisar que há várias definições para esse termo. No dicionário Michaelis (2022), define-se inovação como sendo “Ato ou efeito de inovar; tudo que é novidade; coisa nova; introdução de palavra, elemento ou construção nova em uma língua inexistente ou na língua-mãe”. Utterback (1971 apud ROSA et al., 2020, p.4), por sua vez, defende inovação como sendo “uma invenção que atingiu a fase de inserção no mercado no caso de um novo produto”.

É necessário destacar, ainda, que a inovação, conforme apresentado por Rosa et al (2020), encontra-se distribuída em três fases: invenção, disseminação e conhecimento emergente. Dessa forma, cada uma apresenta uma especificidade específica, a qual é importante para o seu desenvolvimento adequado e coerente. Logo, para mais esclarecimento entende-se que:

a primeira fase, a da invenção, presente desde o início da civilização, a segunda do plágio ou disseminação, comum nos mercados globalizados, sendo ela fundada pela produção e terceirização de produtos de consumo e, ainda, uma terceira fase, advinda da estratégia para sustentabilidade econômica das organizações, instigada pelo conhecimento emergente após globalização da economia e alternativa para acompanhar a velocidade de demanda por novos produtos. (ROSA et al., 2020, p.4).

Portanto, se por um lado há a prática e a realização do empreendedorismo, por outro, não se pode desconsiderar a relação direta disso juntamente com a inovação, sobretudo, considerando o cenário atual da sociedade, que há uma consonância similar entre esses dois ramos que cada vez mais em se adaptando e surgindo novas possibilidades de práticas e avanços ao mercado.

2.2 A prática do empreendedorismo e o aumento de novos empreendedores

Barboza e Sentanin (2005) destacam que a prática do empreendedorismo ocorre, sobretudo, devido às mudanças tecnológicas e, também, pela necessidade de inovações de novas medidas em razão do mercado ser cada vez mais competitivo.

Sobre isso, conforme uma pesquisa a respeito do empreendedorismo divulgada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2020), revela-se que, no Brasil, a iniciativa de implementar novos negócios ou mudanças em empresas já existentes mostrou-se com um crescimento de 75%.

Na pesquisa realizada pelo Global Entrepreneurship Monitor (GEM/2020) é ressaltado que de 10 brasileiros, 3, entre pessoas de 18 e 64 anos, têm uma empresa ou estão envolvidos com a criação de um negócio próprio. Isso demonstra que os brasileiros estão cada vez mais com a visão de ter seu próprio negócio.

Mara (2019) apresenta que cada vez mais empreendedores, mesmo aqueles envolvidos com atividades mais simples, estão pensando em seus empreendimentos como uma iniciativa que vai além da realização de seu sonho pessoal e provimento de renda e buscam atuar como agentes de transformação e de criação de riqueza para a sociedade.

Barboza e Sentanin (2005) apontam alguns exemplos de empreendedores, a saber: Uma pessoa que cria uma empresa; Uma pessoa que compra uma empresa e introduz inovações assumindo os riscos; Um empregado que introduz inovações em uma organização provocando o surgimento de valores adicionais; O primeiro a identificar uma necessidade

de mercado e saber como atendê-la, antes que outros o façam.

Vale destacar que, sobre a motivação para empreender no Brasil, isso pode ser verificado desde criação do Global Entrepreneurship Monitor (GEM), o qual vem distinguindo a motivação para a atividade empreendedora entre duas opções: oportunidade ou necessidade. Entretanto, existe um reconhecimento crescente de que essa dicotomia pode não mais refletir completamente as nuances das motivações para a criação dos negócios contemporâneos.

Além disso, essas duas alternativas podem não exprimir efetivamente uma tomada de decisão refletida e consciente de acordo com o espírito do empreendedorismo, pois do modo como são apresentadas podem sugerir uma indução ao engajamento por uma atividade empreendedora já que, na ausência de alternativas, empreende-se por necessidade.

Tradicionalmente, os empreendedores são agrupados a partir de sua motivação principal, identificada por meio de entrevista pessoal. Tal motivação pode ser decorrente de oportunidade ou necessidade.

É válido destacar que os empreendedores por oportunidade são aqueles que afirmaram ter iniciado o negócio ao perceberem uma oportunidade no mercado. Normalmente, sua principal motivação é ser independente ou aumentar sua renda, em vez de apenas mantê-la.

Os empreendedores por necessidade, por sua vez, são aqueles que afirmaram ter começado o negócio principalmente pela ausência de alternativas para sua ocupação ou geração de renda. Esse tipo de empreendimento, por sua natureza, é criado como forma de gerar renda e condições de subsistência. Com frequência apresenta alguma precariedade em sua condução, como falta de planejamento, de conhecimento de mercado ou de experiência prévia na área de atuação.

Maria (2018) ressalta que o aumento na proporção de empreendedores por oportunidade está em sintonia com a singela recuperação da economia brasileira, o que torna a população um pouco mais esperançosa de encontrar no mercado formal de trabalho as respostas para suas necessidades de ordem material. A referida autora acrescenta que o que relevante do que o crescimento, é a tendência de aumento dos empreendedores que iniciam suas atividades a partir da intenção de explorar uma oportunidade de negócio.

Pelissari et al. (2011) destacam que o empreendedorismo é o grande responsável pelo crescimento do número de Micro e Pequenas Empresas (MPES) no Brasil. Além disso, é importante também mencionar que Morris (1991) propõe 4 tipos diferentes de perfis de pessoas que abrem seu próprio negócio, são esses: o artesão, o administrador experiente, o vendedor e o burocrata.

Para um bom empreendedorismo, Pereira (1995) destaca algumas qualidades consideradas importantes para o sucesso do empreendedor, são eles: Qualidades do empreendedor; Motivação para realizar; Persistência na busca dos objetivos e Qualidades do empreendimento.

Vale destacar, também, que, no trabalho realizado por Santos (2020) acerca do crescimento do empreendedorismo no Brasil, constatou-se que, no período de 2014 até 2019, o país teve um aumento de quase 40% da quantidade empreendedores e com a participação ativa de jovens entre 25 e 34 anos, os quais, inclusive, vem apresentando significativos faturamentos como microempreendedores.

Embora se verifique esse resultado, o autor em questão cita que algo importante que poderia também somar para o aumento do empreendedorismo no Brasil seria a melhora

nas áreas tributárias e também da desburocratização.

Greco et al. (2011) fazem uma reflexão e acreditam que, no país, quando as pessoas são capazes de, de fato, entenderem que as oportunidades de negócios no setor de produção e, também, compreenderem que têm potencial para explorá-las, toda a sociedade ganha com isso, como reflexo, pode-se ter tanto o aumento da criação de empregos, seja com o aumento da riqueza do país. Dessa forma, os referidos autores afirmam, ainda, que, conforme Greco et al. (2011, p.24), “O processo empreendedor em um país depende, ao menos em parte, de indivíduos que sejam capazes de detectar oportunidades no ambiente em que vivem e da capacidade de transformar tais oportunidades em negócios reais”.

Assim, Greco et al. (2011) acreditam que se podem ter várias condições adequadas para que esse sucesso ocorra e, portanto, a qualidade e amplitude de oportunidades, juntamente com a capacidade de empreender podem sofrer interferência, como, por exemplo, o nível de desenvolvimento econômico de seu país, cultura e educação.

3. O EMPREENDEDOR MONTANDO SEU NEGÓCIO: VANTAGENS E DESVANTAGENS

Neste capítulo será realizada uma discussão de, ao empreendedor começar a montar o seu negócio, verificar quais as vantagens e as desvantagens que esse profissional se depara nesse percurso.

3.1 As vantagens do empreendedor ao montar seu próprio negócio

Com o impulso gerado pela crise, os brasileiros estão buscando na atividade empreendedora uma alternativa de renda. Com isso, uma estimativa feita pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) mostra que aproximadamente 25% da população adulta está envolvida na abertura de um novo negócio ou em meio da criação de uma empresa.

Dessa forma, pode-se dizer que esse ramo de empreender vem cada vez mais se destacando no país, isso porque o desejo de as pessoas terem seu próprio negócio, ou seja, trabalhar para si mesmo, cresceu e vem crescendo e, para quem consegue desenvolver um bom trabalho ao empreender, torna-se uma área grandemente vantajosa.

É necessário destacar, também, é que mesmo em empresas, muitos empreendedores contam com a colaboração de um administrador, que seria uma espécie de gerente, ainda assim é o empreendedor que toma as decisões fundamentais de uma empresa. Isso, certamente, pode ser considerado uma grande vantagem de um empreendedor que monta seu próprio negócio.

Portanto, o empreendedor, o proprietário de fato de uma empresa, ele peça fundamental para o desenvolvimento e prática empresarial no setor. Assim, precisa ser alguém que domine a área em que estar empreendendo, conheça seu produto, seus clientes potenciais e o que de diferencial a sua empresa pode oferecer ao mercado do empreendedorismo.

Para melhor exemplificação, é importante, portanto, se ter em mente o papel que, de fato, cabe ao administrador (gerente) e ao empreendedor, conforme se verifica no quadro 1.



ADMINISTRADOR (GERENTE)	EMPREENDEDOR
Utiliza os recursos com eficiência para chegar aos resultados.	Através de objetivos e visão, torna os recursos uma realidade.
Adapta-se às mudanças.	Promove as mudanças.
Analisa racionalmente as questões do trabalho.	No trabalho vive entre ideias, ação e criatividade.
Atende às regras e estruturas estabelecidas na empresa.	Cria atividades e funções que estruturam a empresa.
Concentra sua ação nos processos e na área ou setor que atua no trabalho.	Concentra sua ação na criação de processos, produtos de forma inovadora.

Quadro 1 – O papel do administrador e do empreendedor.

Fonte: Santos e Souza (2015, p.23).

Grosso modo, Santos (2017, p.12) afirma que “Empreendedor é aquele que assume riscos, funda seu próprio negócio toma decisões rápidas. Já o administrador é o responsável por administrar um empreendimento, ocupam funções e deter conhecimentos funcionais ou gerais”.

Pinto (2010) discorre sobre as vantagens ao se abrir um negócio. Para isso, fez uma pesquisa com os próprios empreendedores. Ademais, Bernardi (2003, p.66) apresenta que, entre os apontamentos apresentados, são citados, primeiramente, as muitas possibilidades de pontos positivos que um empreendedor pode ter ao abrir seu próprio negócio, entre elas, destacam-se “a necessidade de realização; implementação de ideias; independência; fuga da rotina profissional; maiores responsabilidade e riscos; prova de capacidade auto realização; maior ganho; status; e, por fim, controle de qualidade de vida”.

Entre esses apontamentos discorridos por Bernardi (2003), pode-se afirmar que a necessidade de realização, independência e status, em geral, são muitos visados pelos empreendedores, apesar de que, para que esses objetivos sejam alcançados, é preciso muito trabalho, dedicação e esforço para que, a partir disso, de fato um empreendedor comece a obter reflexos positivos de seu empreendimento.

Santos e Souza (2015, p.17) discorrem sobre a importância acerca do ato de empreender, isso porque, considerando que “As micro, pequenas e médias empresas são responsáveis por cerca de 50% de Produto Interno Bruto em alguns países, com perspectivas de crescimento dessa tendência”, não se pode desconsiderar a relevância disso tanto para a movimentação da economia a nível nacional como também mundial.

Ademais, Santos e Souza (2015, p.17) descrevem algumas das principais vantagens de muitos empreendedores, entre elas, destacam-se: “ter liberdade de criação; poder colocar suas ideias em prática; definir seu próprio horário de trabalho; determinar sua renda; definir aonde quer chegar profissionalmente; e ser sempre desafiado e estimulado pela concorrência. No caso de empreender em sua carreira, a vantagem é ser reconhecido social e profissionalmente pelos seus feitos na organização”.

3.2 As desvantagens do empreendedor ao montar seu próprio negócio

Cabe frisar, também, algumas situações que favorecem o fracasso e insucesso de algumas empresas. Zacareli (2003) apresenta 6 lições que não são suficientes para garantir o sucesso das empresas: Corrigir deficiências e erros da administração; Tentar imitar empresas bem-sucedidas; Buscar excelência; Buscar ser bom em tudo; Usar técnicas adminis-

trativas modernas de fácil implantação; e Elaborar planos superficiais. Além disso, Mattar (1988) cita fatores externos que contribui para isso:

Os motivos externos dizem respeito ao que ocorre no meio ambiente da empresa, que está fora do seu controle e que lhe dificulta a sobrevivência. Os motivos internos dizem respeito aos pontos fracos das pequenas empresas que também contribuem para reduzir sua sobrevivência (MATTAR, 1988, p.32).

Sobre as desvantagens, Pinto (2010) apresenta pelo menos três - sacrifício pessoal, sobrecarga de responsabilidade e pequena margem de erro, conforme descreve-se a seguir:

- a) sacrifício pessoal - principal responsável pela tensão nas relações familiares, grande parte das vezes são consumidas várias horas para administrar um empreendimento;
- b) sobrecarga de responsabilidade - a posição ocupada pelo empreendedor acaba sendo o ponto de confluência de problemas dentro da empresa;
- c) pequena margem de erro - devido ao tamanho do empreendimento, muitas vezes decisões tomadas de forma errônea levam a empresa à falência. (PINTO, 2010, p.12).

A respeito desses sacrifícios, sem dúvida, o pessoal e a sobrecarga de responsabilidade são os que mais pesam para um empreendedor, pois, mesmo planejando tudo, com todas as estratégias necessárias para um bom empreendedorismo, ainda sim isso sempre vai exigir muito de um bom empreendedor.

Santos e Souza (2015, p.18) também discutem sobre algumas desvantagens: “poucas possibilidades de erros, pois isso potencializa o risco de falência; acúmulo de responsabilidade e o afastamento social e familiar, algo que é muito intenso no início do negócio, mas que tende a uma estabilidade”.

Santos e Souza (2015, p.13) apresentam um quadro comparando as vantagens e desvantagens do empreendedorismo. Verifica-se, a seguir, o quadro 2.

Vantagens e desvantagens do Empreendedorismo		
Vantagens:		Desvantagens:
- Autonomia		- Sacrifício pessoal
- Desafio		- Sobrecarga de Responsabilidades
- Controle Financeiro		- Pequena margem de erro

Quadro 2 – Vantagens e desvantagens do empreendedorismo.

Fonte: Santos (2017, p.15).

Acrescenta-se, também, o que Santos (2017, p.10) apresenta o fato de que os aspectos negativos, ou melhor, as desvantagens ao se abrir uma empresa variam muito, isso vai depender, por exemplo, “das pessoas não conseguirem realizar tudo, não terem mão de obra especializada; ter que pagar impostos, insegurança financeira, possuir ansiedade, estresse

e peso da responsabilidade não dormir tranquilamente, não cuidar da saúde e correr riscos”.

Soma-se a isso, também, mais alguns outros desafios apontados por Fonseca (2017), a saber: no início, lidar com a inexperiência; saber quando deixar de planejar e partir para a ação; calcular adequadamente os custos antes de abrir uma empresa; defender o diferencial do seu produto; tornar sua empresa conhecida no mercado; saber quando é a hora de pivotar; conseguir seus primeiros clientes e fidelizá-los; ter uma boa equipe de trabalho; saber lidar com a competição de empresas grandes; saber planejar e priorizar as atividades do negócio.

4. DIFICULDADES DE PEQUENOS E MÉDIOS EMPREENDEDORES

Santos e Souza (2015) falam a respeito de, muitas vezes, as pessoas acreditarem que para empreender não precisa ter um aprimoramento a respeito do que é empreender e de como que isso pode ser feito, ou seja, há, ainda, quem acredite no “mito” de que as pessoas nasçam empreendedor. A respeito disso, Dornelas (2012) não desconsidera, obviamente, que haja pessoas que já têm um “espírito” de empreendedor, mas que isso não descarta a possibilidade de alguém que não tenha muita “habilidade” para isso ser ensinada e aprender podendo se tornar um excelente profissional na área.

Dessa forma, é válido frisar que uma das primeiras dificuldades que pode ser mencionada diz respeito ao “aceite” de muitos profissionais de que ser empreendedor requer, também, estudo, conhecimento e aprimoramento de melhores estratégias de práticas sobre o fazer empreendedorismo. Para isso, é fundamental que o profissional na área saiba, por exemplo, conforme apontam Santos e Souza (2015, p.21), “diferenciar a atuação do empreendedor e do administrador; definir o possível perfil do empreendedor; reconhecer as possibilidades de atuação de cada tipo de empreendedor; diferenciar produtos de serviços”.

Soma-se a isso que muitos empreendedores têm dificuldade em praticar pelo menos 3 grandes bases para uma boa prática do empreendedor, que é considerar a Inovação, a criatividade e a flexibilidade. Isso porque, de acordo com Santos e Souza (2015), em geral, não é tão fácil reconhecer a simplicidade da inovação e, até mesmo, identificar a relação entre criatividade e inovação e, ainda, reconhecer a flexibilidade como método de usar a criatividade para inovar.

Outra dificuldade a qual é apontada por Santos e Souza (2015) diz respeito ao saber lidar e ter ideias adequadas para pôr em prática o que pretende desenvolver na empresa, sabendo lidar com os riscos e também com as oportunidades, já que se torna necessário, para isso, que os empreendedores saibam relacionar os riscos e a escolha das oportunidades identificadas, caracterizar o ambiente onde as empresas estão inseridas, reconhecer a importância do planejamento para o início de um negócio e listar as empresas e órgãos que podem auxiliá-los na implementação de um negócio.

Vale destacar, também, algumas variáveis do ambiente, ou seja, aquilo que é externo à empresa que Chiavenato (2007) apresenta referente ao macroambiente, ou seja, o ambiente geral e globalizado que ela está inserida. Essas variáveis, conforme aponta o autor, constitui-se de variáveis nacionais e internacionais que podem afetar todas as empresas, sejam as menores ou as de grande porte, destacadas no quadro 3.

VARIÁVEIS	
Econômicas	Referem-se aos acontecimentos econômicos de crise ou de desenvolvimento econômico no país ou no mundo. Esta variável apresenta alguns elementos econômicos que devem ter a atenção do empreendedor: a inflação, os juros, os preços, o PIB (produto interno bruto), o câmbio, o nível de confiança no mercado do país, entre outros.
Sociais	Referem-se aos acontecimentos sociais que determinam as características das necessidades dos clientes e de suas opções de compra. Por exemplo, o nível de dificuldade ou melhoria da saúde, educação, segurança pública, o nível de desemprego ou emprego, entre outros.
Tecnológicas	Referem-se aos mecanismos que facilitam o desempenho dos trabalhos das empresas. Cada empresa tem o potencial para desenvolver a própria tecnologia e definir seus métodos e procedimentos de trabalho. Segundo Chiavenato (2007), isso provoca as mudanças e as inovações nas empresas.
Culturais	Referem-se aos acontecimentos culturais como a arte, os eventos comemorativos, a arquitetura, o modo de viver e de se relacionar de um povo restrito em um determinado local. Por exemplo, os costumes da região Norte diferem dos da região Sudeste do Brasil.

Quadro 3 – variáveis que afetam as empresas.

Fonte: Chiavenato (2007, p.29).

Conforme o quadro 3, Chiavenato (2007) apresenta que essas variáveis, se não forem estrategicamente estudadas pelos empreendedores, podem apresentar grandes dificuldades às empresas que, por não saberem como lidarem com as mudanças/modificações que podem vir a surgir, tendem a passar por momentos de instabilidades no ramo empresarial e, conseqüentemente, prejudicar os negócios.

É preciso entender, também, que o cenário empresarial atual, incluindo o do Brasil, caracteriza-se por uma intensa competitividade, ou seja, apenas os mais fortes conseguem sobreviver neste momento tão complicado.

Ademais, uma das primeiras dificuldades encontradas pelo empreendedor é a burocracia. O investimento no Brasil é prejudicado por custos operacionais extremamente elevados. O país tem uma estrutura pública complexa em que se espera que empresários usem serviços públicos para vários procedimentos.

É preciso mais incentivos para as empresas e pessoas de modo geral, não só financeiramente, mas de conhecimento, com orientações e cursos que fortaleça o empreendedorismo, capacitando os indivíduos tanto para o adequado funcionamento das empresas já existentes, como também para propiciar mais interessados e capacitados nesse ramo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com Neste trabalho realizou-se, no desenvolvimento do texto, uma explanação do empreendedorismo no Brasil, com a apresentação de diferentes conceitos do que é empreendedorismo e tratou-se sobre a prática do empreendedorismo e aumento de novos empreendedores. Além disso, foi discutido, também, acerca do empreendedor montar seu próprio negócio, descrevendo algumas vantagens e desvantagens e, ainda, elencadas algumas dificuldades de pequenos e médios empreendedores. Ressalta-se que toda essa discussão foi realizada amparando-se em autores e pesquisadores que tratam desse assunto.

Portanto, após a pesquisa realizada, pode-se afirmar que os objetivos propostos neste trabalho foram alcançados e, assim, a finalidade desse trabalho foi alcançada, já que foi

investigado acerca do empreendedorismo, com foco em averiguar as muitas dificuldades que pequenos e médios empreendedores vêm enfrentando para começar seu próprio negócio.

É importante ressaltar que este trabalho ainda é uma pesquisa inicial que, considerando as diversas possibilidades de estudo e investigação, ainda é possível se ter mais pesquisas, por exemplo, de campo, podendo, inclusive, analisar, de forma mais específica, como os empreendedores estão atuando na prática ao empreender e as suas experiências diante das dificuldades.

Nesse sentido, destaca-se ainda a necessidade de outros trabalhos, por exemplo, de investigação in loco para averiguar como o processo do empreendedorismo vem sendo realizado em pequenas e médias empresas e como os empreendedores estão lidando para superar os desafios enfrentados.

Referências

BARBOZA, Reginaldo José; SENTANIN, Luis Henrique Valenciano. **Conceitos de empreendedorismo**. REVISTA CIENTÍFICA DE ADMINISTRAÇÃO. Disponível em: <http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/CvfACUcZOtmMWBx_2013-4-26-12-25-36.pdf>. Acesso em: 18 de maio de 2022.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2007.

DORNELAS, J. C. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FONSECA, Mariana. **Os 13 maiores desafios de quem começa a empreender**. 2017. Disponível em: <<https://exame.com/pme/os-13-maiores-desafios-de-quem-comeca-a-empreender/>>. Acesso em: 10 de novembro de 2022.

GEM. **Pesquisa Global Entrepreneurship Monitor (GEM) coloca o país na primeira posição, à frente de nações como China, Estados Unidos, Reino Unido, Japão e França. 2020**. Disponível em: <<https://cei.ufg.br/n/85351-brasil-esta-no-topo-do-ranking-mundial-de-empreendedorismo>>. Acesso em: 15 de maio de 2022.

Greco, Simara Maria de Souza Silveira; [et al]. **Global Entrepreneurship Monitor Empreendedorismo no Brasil**. IBQP: Curitiba: IBQP, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Editora Atlas, 1992. 4aed. p.43 e 44.

MARIA, Simara. **Global Entrepreneurship Monitor Empreendedorismo no Brasil**. Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP). 21. ed. Curitiba, 2019.

MARIA, Simara. **Global Entrepreneurship Monitor Empreendedorismo no Brasil**. Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP). 21. ed. Curitiba, 2018.

MATTAR, Fauze Najib. **Os motivos que levam as pequenas empresas a morte**. Disponível em: <<http://www.fauze.com.br/htm/Artigos.aspx?ano=1988>>. Acesso em: 07 maio de 2022.

MORRIS, M. J. **Iniciando uma pequena empresa com sucesso**. São Paulo: Ed. Makron, McGraw-Hill, 1991.

PELLISSARI, Anderson Soncini, et al. **Empreendedorismo: Fatores de Sucesso e**

Insucesso de Micro e Pequenas Empresas. VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. SEGET: Rio de Janeiro, 2011.

PEREIRA, Heitor José. **Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor**. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.

ROSA, Any Moraes; et al. **Empreendedorismo, inovação e criatividade: Uma Análise Bibliométrica**. 2020. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos20/613058.pdf>>. Acesso em: 20 de outubro de 2022.

SANTOS, Victor Teofilo da Silva Santos. **Análise de crescimento do empreendedorismo no Brasil**. 2020. Disponível em: <<https://grupounibra.com/uploads/repositorio/admin-tcc-10.pdf>>. Acesso em: 21 de outubro

de 2022.

SANTOS, Renato Lima dos; Souza, Ladv Day Pereira de. **Empreendedorismo**. Instituto Federal de Ciência, Educação e Tecnologia de Rondônia / RO: Cuiabá, 2015.

SANTOS, Jaqueline de Souza. **Empreendedorismo: oportunidades x necessidades**. Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA: Assis/SP, 2017.

SEBRAE. **Empreendedorismo**. 2020. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ma/noticias/cresce-o-numero-de-brasileiros-que-querem-ter-um-negocio-proprio,d2301c51e4a5c710VgnVCM-100000d701210aRCRD>>. Acesso em: 15 de maio de 2022.

PINTO, Nuno Fonsêca da Silva. **Vantagens e desvantagens de um empreendimento**. Brasília: Centro Universitário de Brasília, 2010.

UTTERBACK, J. M. The process of technological innovation within the firm. **Academy of Management Journal**, vol. 14, n. 1, p.75-88, 1971.

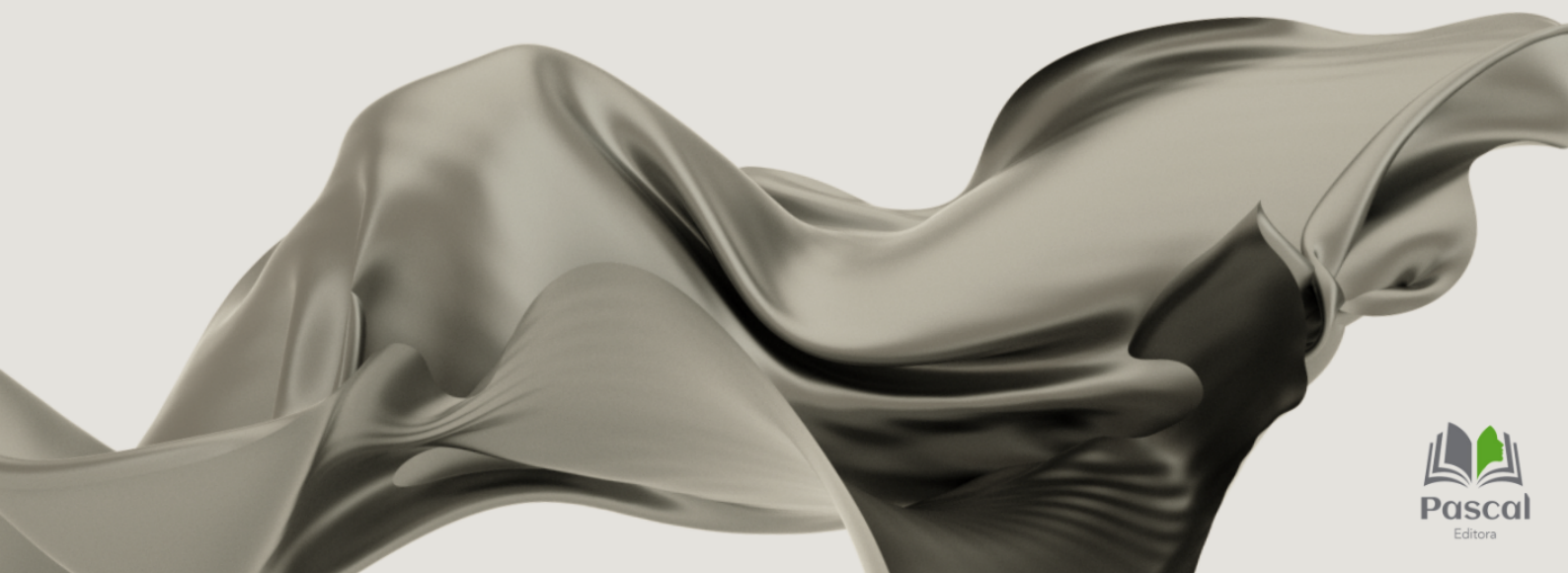
ZACARELLI, Sérgio B. **Estratégias de Sucesso nas Empresas**. São Paulo: Saraiva, 2003.



5

**OS BENEFÍCIOS DO MARKETING DIGITAL PARA O
SUCESSO EMPRESARIAL NO MERCADO GLOBALIZADO**
***THE BENEFITS OF DIGITAL MARKETING FOR SUCCESS
BUSINESS IN THE GLOBAL MARKET***

Ovidia Castro Costa



Resumo

O *Marketing* Digital, juntamente com as inovações tecnológicas, vem desempenhando um papel fundamental dentro das empresas de todos os setores e seguimentos, sendo bastante utilizado como ferramenta para atingir resultados e metas organizacionais, tendo em vista que é uma ferramenta poderosa nos negócios. Com o crescimento da comunidade online, o *Marketing* Digital vem modificando rapidamente a natureza da comunicação entre empresas e clientes, transformando-se em uma das correntes dominantes no campo do *Marketing*. A forma como os consumidores decidem sobre a compra de produtos e serviços também mudou, e a *Internet* se tornou a ferramenta condutora desta mudança, sendo um instrumento fundamental de comunicação e venda. O âmbito digital tem se tornado um espaço cada vez mais acessível e um potencializador de negócios. Por ter um baixo custo de investimento, pequenas empresas estão procurando esse meio para divulgar seus produtos e serviços e conseqüentemente obter lucro por meio de ações de marketing. O foco dessa investigação é descrever a importância das estratégias de marketing digital para o sucesso empresarial.

Palavras-chave: *Marketing* digital, *Internet*, Comunicação.

Abstract

Digital Marketing, together with technological innovations, has been playing a fundamental role within companies of all sectors and segments, being widely used as a tool to achieve organizational results and goals, given that it is a powerful tool in business. With the growth of the online community, Digital Marketing has been rapidly changing the nature of communication between companies and customers, becoming one of the dominant currents in the field of Marketing. The way consumers decide on the purchase of products and services has also changed, and the Internet has become the driving tool of this change, being a fundamental instrument of communication and sales. The digital realm has become an increasingly accessible space and a business enabler. As it has a low investment cost, small companies are looking for this means to promote their products and services and consequently make a profit through marketing actions. The focus of this investigation is to describe the importance of digital marketing strategies for business success.

Keywords: Digital marketing. Internet. Communication.

1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa aborda o tema os benefícios do *marketing* digital para o sucesso empresarial no mercado globalizado. A globalização mudou o perfil dos clientes, a *internet* está cada vez mais presente na vida das pessoas. Com o surgimento das redes sociais o *marketing* digital tornou-se o meio para alcançar espaço no mercado globalizado, e assim manter um bom relacionamento e comunicação nos negócios. O *marketing* digital é uma ferramenta publicitária para estimular o consumo e fixar a marca junto ao consumidor, usando *blogs*, mídias sociais, *e-mail* e outros.

O crescimento no número de usuários fez com que as empresas investissem cada vez mais nesse setor trazendo evolução técnica e tecnológica. Na era das redes sociais as informações são propagandas em massa e rapidamente alcançam um número efetivo de pessoas. O *marketing* digital vem contribuindo como um poderoso recurso de estratégia empresarial indispensável para manter a interação entre empresa e cliente, bem como analisar suas exigências, para que possa entender suas necessidades.

Este tema foi selecionado, pois guarda em si importante aspecto relacionado ao *marketing* digital", e como empresas podem ser competitivas, pois através dele, você pode atingir e conquistar novos *leads*, ou seja, potenciais clientes que estão no momento de compra. Mesmo sendo uma pequena empresa, torna-se tão competitiva quanto às empresas de grande porte, conseguindo destacar-se no mercado. Com o intuito de aumentar a competitividade e fazer parte do mercado de maneira mais acentuada. O principal objetivo é o aumento nas vendas, aproximação com o público-alvo; fidelização de clientes e facilidade para lançar novos produtos ou serviços.

O problema desta pesquisa consiste em Quais as contribuições das estratégias de *marketing* digital para o sucesso empresarial no mercado globalizado? O objetivo principal desse estudo foi: Descrever a importância das estratégias de *Marketing* Digital para o sucesso empresarial, visando maior competitividade no mercado globalizado. E possuem como objetivos secundários: Apontar as principais ferramentas de *marketing* digital; Citar os desafios para as empresas com o foco no *marketing* digital; Descrever os benefícios do *marketing* digital no mercado empresarial;

A Metodologia dessa pesquisa caracterizou-se em uma Revisão de Literatura Qualitativa e Descritiva, no qual foi realizada uma consulta a livros, dissertações e por artigos científicos e *sites* confiáveis. Os principais autores consultados foram: *KOTLER*; *ROCK CONTENT*; *SETIAWAN*. O período dos artigos pesquisados foram os trabalhos publicados nos últimos 6 anos. As palavras-chave utilizadas na busca: Redes sociais, *Marketing* digital e Tecnologia etc. Conforme os autores esse estudo tem como finalidade expor e relatar os benefícios do *marketing* digital no mercado globalizado.

2. FERRAMENTAS DE MARKETING DIGITAL PARA USO EMPRESARIAL

Conforme (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2016), o *marketing* digital se refere à utilização das tecnologias digitais, nas quais é possível segmentar os públicos por meio de diferentes ferramentas. Por exemplo: SEO, otimização de mídias sociais, publicidade, *pay-per-click*, *blogs*, *marketing* por *e-mail*, *marketing* em mídias sociais e *marketing* em mecanismos de pesquisa.

Segundo Torres (2018) através da utilização das mídias sociais é possível desenvolver e

compartilhar informações entre as pessoas, que podem ser o gerador ou o receptor dessas informações. Às mídias digitais são de livre acesso para todo o público que desejar usá-las para diversas interações de relacionamento, como no caso em que se utiliza o *Marketing Digital*, proporcionando uma relação entre consumidor e prestador de serviço. As empresas têm a necessidade de utilizar esses canais alternativos e interativos para alcançar seus consumidores de forma rápida e extensiva, como forma de buscar novos clientes e fidelizar aqueles que já são. E para que ocorra essa fidelização, as mídias também podem ser utilizadas como ferramenta de baixo custo, para informar e manter contato com os clientes, lembrando que as empresas devem sempre se manterem atualizadas em relação à incrementação de novas tecnologias (AMARAL; MELO, 2016, p. 17).

Para as empresas que utilizam dos meios de comunicações através da internet para a divulgação de produtos, marcas ou mesmo campanhas, as mídias se tornam essenciais e indispensáveis. No entanto, é sabido que a cada dia as mídias implementam suas formas de comunicação e para que os empresários estejam sempre acompanhando essa evolução é necessário seguir bem de perto esse desenvolvimento, para que possam usufruir do melhor que o *Marketing Digital* pode oferecer (FAUSTINO, 2019). Já quando se foca nos clientes, estes utilizam o *Marketing Digital* para buscar informações sobre algum produto ou serviço que eles desejam adquirir ou utilizar. Por outro lado, buscam também dados que passem confiança sobre a empresa ao qual deseja fazer negócio, ou mesmo sobre o produto que deseja comprar. Os clientes querem ter a certeza de que estarão recebendo o produto adquirido e que este tenha qualidade (CAMOSSÍ; DA LUZ, 2019). têm a necessidade de utilizar esses canais alternativos e interativos para alcançar seus consumidores de forma rápida e extensiva, como forma de buscar novos clientes e fidelizar aqueles que já são. E para que ocorra essa fidelização, as mídias também podem ser utilizadas como ferramenta de baixo custo, para informar e manter contato com os clientes.

2.1 *Marketing* de conteúdo

Marketing de Conteúdo é uma estratégia de *marketing* focada na criação e distribuição de conteúdo relevante (como artigos, e-books e posts nas redes sociais), sem promover explicitamente a marca. Com o *Marketing* de Conteúdo, a empresa ajuda seu público-alvo a resolver seus problemas e vira uma autoridade no assunto.

O *marketing* de conteúdo é uma ferramenta que tem como propósito gerar conteúdo de valor e relevante para atrair consumidores, promover o engajamento e tornar esse público e sua rede efetivos clientes. “[...] é o oposto de anúncio, e isso significa engajar os clientes com um conteúdo que eles realmente desejam [...]. É atingir exatamente a audiência que se deseja e não atirar para todos os lados” (BLANCHARD, [s.a.] apud REZ, 2016, p. 2). Outra definição mencionada por Rez (2016) classifica o *marketing* de conteúdo como uma estratégia que tem no conteúdo sua ferramenta de descoberta para cliente, assim como informações e relacionamento, fechando o ciclo em vendas.

Marketing de conteúdo permite às marcas contar histórias, através de vídeos, áudios, palavras, entre outras formas, relativas ao serviço ou produto fornecido pelas empresas, o que pode estabelecer uma ligação entre o cliente e a empresa (WUEBBEN, 2011), influenciar e educar os consumidores relativamente à melhor opção para satisfazer as necessidades que sentem (Kaplan, 2020), divulgar o negócio, construir uma reputação baseada na credibilidade, e, por fim, alcançar uma maior diferenciação no negócio.

Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), o *marketing* de conteúdo já é visto como o futuro da publicidade na economia digital, e toda essa popularidade se dá pelos recursos

da internet, sobretudo as redes sociais digitais que dão condições aos consumidores de “conversar e descobrir a verdade sobre as marcas [...]”. Para Costa (2010), SEO é um conjunto de técnicas que visam otimizar páginas na web e fazer com que apareçam nos primeiros resultados orgânicos dos buscadores, como o Google, Yahoo! e Bing.

O *marketing* de conteúdo é uma ferramenta essencial na execução da estratégia do *Inbound Marketing*, uma vez que a produção de conteúdo é necessária para informar, educar e entreter o futuro cliente, transformando-o em lead e, posteriormente, convertendo em vendas, processos que caracterizam o *Inbound Marketing*.

Uma pesquisa sobre as tendências do *marketing* de conteúdo realizada pelo *Content Marketing Institute* e a *Tracto Content Marketing* no cenário brasileiro, afirma que os profissionais de *marketing* costumam usar, em média, 13 táticas de *marketing* de conteúdo. A pesquisa aponta como resultado que o *marketing* de conteúdo é uma estratégia em crescimento, pois dá resultados. (MESQUITA, 2015).

Portanto, é possível concluir que o *Marketing* de Conteúdo está inserido em um contexto geral e mais amplo, o *Inbound Marketing*. O *Marketing* de Conteúdo, não se restringe ao ambiente *online*, mas sim planeja ações em todos os ambientes possíveis. O *Inbound Marketing*, por sua vez, atua somente no ambiente *online* e tem como objetivo inicial atrair visitantes e posteriormente convertê-los em clientes. Podemos afirmar então que o *Marketing* de Conteúdo e o *Inbound Marketing* possuem características distintas e específicas, mas ao mesmo tempo complementares, onde um depende do outro. O fato é que *Marketing* de Conteúdo é uma das estratégias de *Inbound Marketing*. No entanto, não há *Inbound Marketing* sem *Marketing* de Conteúdo (GOMES, 2015; REZ, 2016). A distinção entre ambos os termos se adivinha bastante similar e conseqüentemente confusa. Champion (2018) em *Inbound Content*, dilucida a diferença entre ambos os conceitos, explicando que tanto um como o outro se concentram em capacitar potenciais clientes, construindo um relacionamento duradouro com o público-alvo e criando conteúdo valioso que os entretém e educa. Para o autor, a relação entre *marketing* de conteúdo e *inbound marketing* deve ser pensada em termos de “e”, não “ou”, porque o sucesso reside em ambos. Explica ainda que o conteúdo pode ajudar numa estratégia de *inbound*, mas existem projetos igualmente valiosos - como otimização técnica de mecanismo de pesquisa, testes de produtos ou serviços, automação de *marketing* e ferramentas interativas - que podem existir fora do escopo de um profissional de *marketing* de conteúdo.

2.2 Mídias Sociais

De acordo com Barcelos (2015), as mídias sociais englobam diferentes formatos de compartilhamento de informação na Internet, que compreendem sites de redes sociais como o *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, *MySpace* e *Friendster*, sites de compartilhamento de conteúdo multimídia (por exemplo, *YouTube* e *Flickr*), sites colaborativos, como o *Wikipédia*, e sites de *microblogging* como o *Twitter* e *blogs*. E dentre os formatos, Patel (2020), conclui que as principais mídias sociais em 2022 são: *Facebook*; *Instagram*; *LinkedIn*; *YouTube*; *Twitter*; *Pinterest*; *Snapchat*; *WhatsApp*

Utilizar as redes sociais é cada vez mais uma prática entre as pessoas. O Brasil é conhecido por ser um dos que possui mais usuários em várias redes sociais. Elas trouxeram uma proximidade com o público que nunca ouvi antes e que transformou as relações entre marcas e consumidores.

2.3 E-Mail marketing

“E-mail marketing é definido como: “a prática que utiliza eticamente o envio de mensagens por e-mail para atingir objetivos de *Marketing*” (GABRIEL, 2010, p. 261).

Para a Rock Content (2020), e-mail *marketing* é uma estratégia de envio de e-mails a uma lista de contatos com o objetivo de se comunicar com os destinatários e realizar os objetivos de *Marketing*. Normalmente, o envio é feito através de ferramentas de automação. A automação de *Marketing* refere-se ao uso da tecnologia para automatizar as ações e processos de *marketing*, diminuindo dessas formas os trabalhos manuais e proporcionando maior eficiência para atividades de *Marketing* Digital (RESULTADOS DIGITAIS, 2020).

A utilização do e-mail como ferramenta de apoio ao *marketing* de uma empresa é uma estratégia recorrente no meio. Isso porque o e-mail é uma forma acessível financeiramente, flexível e de longo alcance para todas as empresas, e segundo Ridicati (2015), a tendência é que a utilização de e-mails chegue a 2,9 bilhões em 2019. O uso desta ferramenta é utilizado através de ofertas e promoções, convites, pesquisas e confirmações de compras. De acordo com o site *Marketing* de Conteúdo (2016), e-mail *marketing* pode ser utilizado de diversas formas para contribuir com as estratégias de marketing da empresa. Uma das formas é ajudar a engajar seus leads. Isso ocorre, pois, ao aceitar receber e-mail de uma empresa, o lead estabelece uma forma de contato mais próxima, e desta forma, espera receber e-mails com frequência. Essa frequência de contatos com o lead, por sua vez, se feita com regularidade, pode resultar em clientes. Ainda segundo o site *Marketing* de Conteúdo (2016), estimular a venda por e-mail é outro ponto notável no e-mail *marketing*, e um dos mais frequentes.

2.4 Mobile marketing

O *Mobile Marketing* é uma estratégia de *marketing online* que utiliza canais de dispositivos móveis para atingir um público específico (ROCK CONTENT, 2020). Ao utilizar estratégias de *Mobile Marketing*, empresas são capazes de alcançar clientes a qualquer momento e em qualquer lugar, fornecendo conteúdos importantes. As ações de *Mobile Marketing* acontecem através de campanhas e conteúdo em sites, *blogs*, e-mail, SMS, mídias sociais e aplicativos. Dessa maneira, o cliente-alvo acessa ao conteúdo compartilhado pela empresa em seu dispositivo móvel através de diferentes canais (SEBRAE, 2020).

Contudo, a ferramenta mais interessante do *Mobile Marketing* é o SMS *Marketing* (ROCK CONTENT, 2020). De acordo com a Rock Content (2020), o SMS *Marketing* se baseia no envio de mensagens de texto (SMS) para os consumidores anteriormente cadastrados na lista de contato, tornando-se assim vantajoso para o relacionamento com clientes, podendo lembrá-los de datas de pagamento, informar sobre a situação do pedido, enviar promoções, fornecer informações no geral, e até mesmo realizar cobranças.

3. OS DESAFIOS DAS EMPRESAS COM O FOCO NO MARKETING DIGITAL

Segundo De Montreuil Carmona e Aquino (2016), entende-se por recursos digitais processos eletrônicos, científicos, baseados em dados quantificados, instrumentados, medidos, calculados e possivelmente automatizados. Nesse viés, a Transformação Digital compõe de modo integrativo o desenvolvimento da tecnologia digital em todas as áreas de uma empresa, mudando principalmente a maneira como ela opera e agrega valor aos seus clientes. É inclusive uma mudança cultural que impele que as organizações desafiem

constantemente a realidade construída, experimentem e se sintam confortáveis com o sucesso. Desse modo, a Transformação Digital pode envolver retrabalho de produtos, processos e estratégias dentro da organização, aproveitando a tecnologia digital (Rogers, 2017).

A Transformação Digital auxilia uma empresa a acompanhar as demandas provenientes dos clientes, mantendo-as no futuro. Ela permite às organizações competirem melhor em um ambiente econômico que muda constantemente à medida que a tecnologia evolui. Para esse fim, a Transformação Digital é necessária para qualquer empresa, organização ou instituição sem fins lucrativos que procure sobreviver no futuro (VALLE, 2020).

Diante das principais tecnologias, há aquelas que impulsionam a necessidade de transformação digital e suportam a digitalização de uma organização. Além disso, não há um único aplicativo ou tecnologia que permita a transformação digital; mas sim existem vários processos principais que uma organização geralmente deve ter em mente para enfrentar a transformação (OLIVEIRA et al., 2015).

As empresas estão modernizando a maneira como fazem seus negócios para competir no mundo digital. Praticamente todas as empresas, em todos os setores, estão em algum estágio de transformação digital (nuvem, mídias sociais, dispositivos móveis, Big Data, IoT, MDM etc.). Destarte, no momento atual, a transformação digital deveria ser a estratégia central em todos os segmentos empresariais. Neste momento de mudança nas organizações é preciso entender o papel crítico que os dados desempenham nos negócios digitais e no foco no cliente. Os motivos da transformação digital podem variar desde a transformação da experiência do cliente, conformidade regulamentar das vendas e marketing orientado a dados (DOS ANJOS et al., 2019).

Toda essa transformação adicionada ao grande volume de dados que as empresas são capazes de capturar e estruturar para gerar negócios, torna o processo de mudança que as empresas passam muito profundo e intenso. Dados estruturados, como os provenientes dos sistemas de CRM, ajudam as organizações a gerar informações sobre seus clientes com base em compras anteriores e históricos de transações. As organizações também podem coletar dados não estruturados de clientes de mídia social e saber o que seus clientes desejam através de suas postagens, comentários e opiniões *on-line* (LIMA, 2019). Esse entendimento aprimorado permite que as organizações otimizem suas estratégias de canal de vendas para atender às necessidades e preferências de seus clientes; dando lugar à importância dos algoritmos e à discussão da ética na publicidade e frente ao consumismo.

Além disso, os dados dos clientes ajudam as organizações a adaptar seus canais de vendas para serviços e compromissos mais personalizados. Por exemplo, o histórico de compras de um cliente permite que uma organização dê a esse cliente algumas recomendações personalizadas com base em suas ações passadas, maximizando assim as oportunidades de vendas cruzadas e vendas adicionais. Nesse viés, depreende-se que a transformação digital impulsiona a inovação e a receita (OLIVEIRA et al., 2019).

Outra chave para a adoção da digitalização é a inovação de produtos e receitas. A transformação digital permite que as organizações criem produtos que os clientes desejam, em vez de criar produtos e forçar os clientes a comprá-los. Os dados sobre quando, como, onde e por que os produtos são usados fornecem aos engenheiros, designers e fabricantes de produtos informações sobre como melhorar e inovar seus produtos (OLIVEIRA et al., 2019).

Por exemplo, acaso uma empresa use a escuta social para entender por que suas vendas estavam caindo. Ao ouvir e analisar os sentimentos não estruturados de seus clientes nas redes sociais, eles descobririam que um produto concorrente apresentava uma nova

funcionalidade que lhes faltava. Ao analisar os dados estruturados em seus sistemas de CRM, foi revelado o mesmo motivo pelo qual os clientes abandonaram o produto. Nesse caso a empresa poderia responder ao mercado adicionando a mesma função ao seu produto e suas vendas se recuperariam. Para criar produtos verdadeiramente inovadores, as empresas devem analisar os dados e encontrar as lacunas entre o que os clientes desejam e o que eles e outras empresas já estão oferecendo (ROGERS, 2017).

Além de inovar com produtos novos e existentes, os dados ajudam as organizações a descobrir e capturar novas oportunidades. Assim, a transformação digital permite que as organizações prevejam tendências, dos padrões de gastos do consumidor às tendências macroeconômicas, permitindo que as organizações agrupem seus recursos e estejam na melhor posição para serem as primeiras a se movimentar em mercados emergentes e futuros.

Em se seguindo a lógica dos fatos, a transformação digital e o valor da abordagem por meio de dados melhoram visivelmente a eficiência organizacional. À medida que o cenário de negócios se torna cada vez mais competitivo, mais e mais empresas não podem arcar com as ineficiências que lhes custam tempo e dinheiro. Impulsionada por dados, a transformação digital permite que as organizações, especialmente aquelas com ativos de alto valor, melhorem a eficiência operacional (ZARA et al., 2019). Nessa nova realidade, os dados coletados pelos sensores nas máquinas e outros equipamentos da fábrica permitem determinar seu próprio cronograma de manutenção e alertar automaticamente a cadeia de suprimentos e os engenheiros de serviço para garantir que o serviço correto seja executado e que o pessoal e as peças certas estejam disponíveis no momento exato.

3.1 Investimento em tráfego

Segundo Rocha (2020), para que tal interação entre empresa e consumidor aconteça, existem 3 (três) formas principais: tráfego orgânico, tráfego pago e influenciadores. O tráfego orgânico é aquilo que, sem realizar um investimento, a sua empresa consegue visibilidade dentro da *internet*, enquanto o tráfego pago, como o próprio nome fala, é toda visibilidade gerada e que a empresa precisa colocar dinheiro para isso. Em relação aos influenciadores, são pessoas com alto número de seguidores em suas redes sociais e que podem indicar sua página.

Segundo Patel (2021), a palavra tráfego faz referência ao “fluxo de usuários” entre as páginas na *Internet*. Essa “movimentação de usuários” é de extrema importância para as empresas. Se a página possui um *design* impecável, conteúdo útil e a velocidade de carregamento for bem otimizada, quanto mais pessoas a visitarem, maiores são as chances de conversão de clientes. O tráfego orgânico é aquele em que os clientes em potencial “encontra seu *site* espontaneamente” sem que a empresa tenha que criar anúncios para isto. Para que isso aconteça, é importante seguir práticas de SEO (Search Engine Optimization), que possuem o intuito de “otimizar páginas” para que elas apareçam entre as primeiras opções de busca, em algum mecanismo de pesquisa. Pode se dizer que é conjunto de visitas ao seu *site* conquistadas de maneira espontânea, sem usar anúncios. Geralmente esse tipo de tráfego vem de mecanismos de busca, como o *Google* e *Bing*.

Ao contrário do tráfego orgânico que o cliente chega de forma espontânea em determinada página sem que seja necessário desembolsar orçamento para isso, o tráfego pago, que, como afirma Luca e Galeazzi (2019, p. 18), “é preciso pagar para ter direito a um lugar de destaque e maior visibilidade”. É a metodologia de investir em plataformas e *sites* que mostram o conteúdo de forma destacada para os usuários. Entre as vantagens dessa es-

estratégias estão a visibilidade rápida e a divulgação pontual. Por meio de um *brainstorming*, a empresa é capaz de definir quais estratégias podem ser utilizadas, igual antigamente e até o ano de 2022 são divulgados em jornais e revistas, nota-se um mundo muito mais conectado por conta das redes sociais e *internet*.

Para Rocha (2020), no tráfego orgânico existem algumas formas de você fazer isso para atrair sua audiência, como:

- Participar de fóruns e grupos de discussão dentro das redes sociais;
- Publicações em *blogs* profissionais ou pessoais;
- Perfis específicos dentro das redes sociais;
- Participar de *lives/webinars online* nas redes sociais.

No tráfego pago, existem apenas 2 (duas) maneiras de criar visibilidade para o seu conteúdo (ROCHA, 2020):

- Pesquisa: é quando a audiência procura por um termo no *Google* ou no *Youtube*, por exemplo, e logo nas primeiras opções aparece o conteúdo impulsionado pela compra do tráfego;
- Display: é quando a audiência é impactada por *banner, posts* ou anúncios ativos em suas redes sociais, como por exemplo, quando o usuário está navegando nos stories no Instagram e aparece uma propaganda.

Está sendo mais difícil para as empresas se posicionarem no mercado digital através do tráfego orgânico, pois com os espaços dentro da *internet* sendo disputados para conquistar mais audiência, a visibilidade paga torna-se a opção para a maior parte das organizações que querem crescer suas vendas. Para Sobral (2020), aqueles que não estiverem investindo em tráfego pago agora, vão perder espaço no mercado para seus concorrentes gradativamente num curto espaço de tempo. As empresas geralmente optam entre 3 (três) formatos para investir em tráfego pago, sendo que um não exclui o outro, podendo investir em mais de uma plataforma ao mesmo tempo: *Google Ads, Facebook Ads e LinkedIn Ads*. (SOBRAL, 2020).

Segundo Fonseca (2020), “*Google Ads* é a plataforma de publicidade do *Google* (previamente chamada de *Google AdWords*). Através deste serviço, anúncios são exibidos para em forma de *links* patrocinados quando alguém realiza uma busca, seja por meio de computadores ou smartphones. Os anúncios são exibidos principalmente nos resultados de pesquisas, relacionados às palavras-chave usadas nessa busca”. Além disso, a plataforma ainda pode ser utilizada para impulsionar anúncios no *Youtube*, empresa comprada pela *Google*. Assim como no *Google Ads*, o *Facebook Ads* é a plataforma de publicidade do *Facebook*. A plataforma “oferece uma grande variedade de formatos de anúncios. É extremamente eficaz graças às diversas opções de segmentação disponíveis para os anunciantes, o que gera maior número de conversões. Por meio dessa plataforma, é possível criar diferentes públicos, misturando seus interesses, localizações, gêneros, idades e outras tantas opções e, assim, direcionar seus anúncios para as pessoas certas”.

No caso do *LinkedIn Ads*, ainda que menos utilizado que as outras plataformas, é uma ótima fonte de prospecção no caso de empresas que vendem diretamente para outras empresas, ou como é chamado esse modelo de negócios no marketing, o B2B (*Business To Business*). Para Camargo (2018), quando o assunto é venda direta para outras empresas, a plataforma do *LinkedIn* de publicidade é fundamental, uma vez que conta com mais de 63 milhões de usuários tomadores de decisão em suas organizações.

Para acompanhar o sucesso da campanha em cada uma dessas plataformas citadas,

existem algumas métricas que são de extrema importância para saber se o investimento que a empresa está colocando em tráfego pago realmente está trazendo resultados efetivos. O principal indicador e métrica a ser monitorada, na opinião de Rocha (2020) e Sobral (2020), é o ROI, que em inglês significa o Retorno Sobre o Investimento.

3.2 Retornos sobre investimento em comunicação – ROI de marketing

O retorno sobre investimento (ROI) tornou-se uma medida popular em uma análise de investimentos, pois permite uma visualização do lucro obtido e, a partir dos resultados, guia a empresa a tomar decisões para os próximos investimentos (ROCHA; SELING, 2001). Powell (2002), cita que o cálculo do retorno sobre investimento de *marketing* pode facilitar as seguintes atividades relacionadas aos programas de *marketing*: conceituação dos investimentos; planejamento e elaboração do orçamento; comunicação; priorização; aprovação dos orçamentos; execução e gestão; e monitoramento. Atualmente, o retorno sobre investimento do *marketing* é a principal preocupação dos executivos, em 58% de menções, seguidos na sequência por retenção de consumidores e lealdade à marca, com 53% ambas. (ANALYTICS; MENG, 2010). O ROI é a medida financeira mais vantajoso para demonstrar os resultados financeiros das iniciativas de *marketing* digital, sendo igualmente uma medida de fácil interpretação para a gestão de topo das organizações. O ROI permite uma avaliação clara dos resultados de uma iniciativa ou estratégia, oferecendo informações úteis para a tomada de decisões estratégicas e táticas.

3.3 Investimento em mídias pagas

Dinner et al. (2014) apresentaram o conceito de mídia paga como uma estratégia de divulgação da empresa por intermédio da propaganda, a qual pode se dar nos meios *on-line* (propagandas na *Internet*, como *Google Adwords*, que implica em taxas por clique). De acordo com a Resultados Digitais (2016), o *Inbound Marketing* adota estratégias que visam atrair e converter clientes de maneira voluntária, para isso conteúdos relevantes devem ser produzidos e divulgados por meio de plataformas digitais. As mídias pagas são plataformas que oferecem serviços de impulsionar anúncios e publicações, para gerar mais tráfego em sites, *blogs* e redes sociais. Cada anúncio pago produz uma landing pages com conteúdo que capta *leads*.

O *Facebook Ads* e o *Instagram Ads* são as principais mídias pagas da atualidade que geram landing pages para tráfego de visitantes, isso se dá ao fato de serem redes sociais que são consumidas como lazer e, produzindo conteúdo de relevância, é possível captar leads por meio dos conceitos de *inbound marketing*. No momento de impulsão de propagandas em redes sociais, dados como localização que pretende alcançar, faixa etária, gênero e outros devem ser selecionados. Enquanto com o *Google Ads*, sendo uma mídia paga de uma ferramenta de pesquisa trabalha com palavras-chaves como caracterização para a impulsão de anúncios. Com essas informações, os esforços de comunicação são direcionados apenas para o perfil de cliente que pretende atingir. Portanto, para realizar investimentos em mídias pagas, é imprescindível a determinação de um público-alvo bem estabelecido, para que o investimento não seja em vão.

4. MARKETING DIGITAL E OS BENEFÍCIOS NO MERCADO EMPRESARIAL

Segundo Kuazaqui (2016), *marketing* está presente no dia a dia de todos. Desde que acordamos, consumimos produtos e serviços de diferentes marcas e procedências, somos bombardeados por milhares de informações e propagandas veiculadas em diferentes meios de comunicação; além disso, fazemos escolhas diferentes, de acordo com nossos comportamentos, cultura, informações e hábitos de consumo. Consumimos em decorrência de um sistema econômico e social que permite a identificação, a produção, a comercialização e o consumo, que nos disponibiliza produtos, serviços, pessoas e ideias que satisfazem as nossas necessidades e desejos.

O *Marketing Digital* é conhecido como a divulgação de empresas por meio da utilização da comunicação através de meios digitais utilizando a *internet*, através de computadores ou celulares. Tem como finalidade a propaganda divulgação de serviços e produtos diversos para o público em geral, proporcionando a oportunidade de maior visibilidade divulgação do produto para alcançar um maior público possível através do ambiente digital (ALVES, 2018).

Através da utilização do *Marketing Digital*, as empresas têm obtido um diferencial competitivo e a cada dia mais as empresas vêm aderindo a essa nova forma de divulgação através da comunicação. Para tanto, a *internet* é a ferramenta mais influente que as empresas dispõem para realizar este diálogo com o público-alvo. Nesse sentido, as empresas devem estar sempre se aprimorando para a divulgação e também para o atendimento dos clientes, objetivando o crescimento do negócio (SARAIVA, 2019).

Os tempos mudaram. Estamos perante uma nova geração que vive na era da tecnologia, do descomplicado e da facilidade de acesso. De acordo com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2020) vivemos num mundo novo, onde o poder não está nos indivíduos, mas sim nos grupos sociais que cada uma cria, e está inserido. O poder desses grupos sociais e das comunidades de consumidores tornou-se cada vez maior, e a sua voz passou a ter um maior protagonismo.

Soares e Oliveira (2018) acrescentam que o consumidor atual antes de comprar, pesquisa e depois compara. É mais informado e mais exigente, o que obriga as marcas a fazerem um acompanhamento personalizado aos clientes, a fim de conseguirem a sua confiança em posteriores compras. Corniani (2006) explica que as marcas necessitam de originar algum estímulo que torne o consumidor interessado em responder à comunicação recebida.

Com o crescimento da *internet*, o consumidor passa a ter mais meios para dar a sua opinião sobre determinado produto ou serviço. Desta forma, é importante que as marcas também direcionem a sua comunicação nesse mesmo sentido (ADOLPHO, 2012). Segundo Tapscott, citado por Soares e Oliveira (2018), o novo consumidor procura diferenciação, autenticidade e identificação com o propósito das marcas que utiliza. Prefere marcas que optam pela diferenciação de produtos e serviços, e espera das empresas uma experiência marcante.

O consumidor atual faz algo que antes não fazia: conversa com outras pessoas através da *web*, seja em comentários em *blogs*, nas redes sociais, chats ou outros meios. Publica e partilha as mais variadas opiniões sobre um produto ou serviço de forma rápida e com fácil acesso, seja através do computador, do smartphone ou do tablet (ADOLPHO, 2012). Segundo Kotler et al. (2020), a conectividade que ocorre em 2022 vem trazer uma nova realidade. Os consumidores partilham a sua opinião e atentam cada vez mais à opinião dos outros. Conversam entre si sobre marcas e empresas e, a maioria das decisões de compras

personais, é influenciada por opiniões sociais. Na ótica das comunicações de *marketing*, os consumidores deixaram de ser alvos passivos, para passarem a ser meios ativos das comunicações empresariais. O mundo digital é um meio transparente, sendo praticamente impossível esconder as insuficiências ou queixas por parte dos consumidores (KOTLER et al., 2020).

O consumidor atual está integrado numa população onde o foco principal não é ser exclusivo, mas sim inclusivo. Para Kotler et al. (2020), as redes sociais redefiniram a forma como as pessoas se integram umas com as outras, ultrapassando barreiras geográficas e demográficas. O crescimento das redes sociais e a facilidade de acessos a diferentes plataformas e meios digitais, foi o que impactou tanto a mudança de comportamento dos consumidores, defendem Appel, Grewal, Hadi e Stephen (2019). O consumidor quando acede à sua rede social, sente-se pertencente às suas comunidades, sente-se incluído socialmente, e isso fá-lo sentir-se extremamente feliz e completo (KOTLER et al. 2020).

Já se foram os dias em que os consumidores frequentemente procuravam nos catálogos para saber mais sobre um determinado produto. Com a popularização da *Internet*, os compradores pesquisam *online*, leem revisões de produtos e fazem perguntas. A *Internet* está repleta de informações que facilitam as decisões finais dos consumidores, tornando a tomada de decisão de compra mais informada. Desta forma, não seria errado dizer que a *Internet* não só moldou o comportamento do consumidor, mas também capacitou os consumidores. As ferramentas *online* transformaram os compradores de receptores passivos, que apenas aceitavam a mensagem das empresas, para criadores e distribuidores ativos de informações e opiniões sobre produtos e serviços.

Os consumidores se importam cada vez mais com as opiniões dos outros. Eles também compartilham suas opiniões e compilam enormes acervos de avaliações. Juntos, pintam o próprio quadro de empresas e marcas, que muitas vezes é bem diferente da imagem que as empresas e marcas pretendem projetar. A internet, sobretudo a mídia social, facilitou essa grande mudança fornecendo as plataformas e as ferramentas (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN; p. 28, 2017).

É bastante improvável, portanto, que as empresas possam influenciar o comportamento de compra do consumidor simplesmente falando sobre seus produtos. Ao contrário, é essencial fazer o uso correto das mídias sociais para motivar e converter os usuários em consumidores. O *marketing* na *Internet* agora se tornou em maior parte sobre a criação de conexões emocionais com os consumidores através de conversas envolventes e a experiência notável do cliente. Com cada vez mais consumidores voltando-se para a *Internet* todos os dias para pesquisar sobre produtos e serviços, as empresas precisam se concentrar na criação de uma imagem *online* consistente e positiva, adotando uma abordagem mais participativa, personalizada e centrada no usuário, a fim de ter sucesso.

É preciso se destacar da multidão e conectar-se de forma significativa com os consumidores em apenas alguns poucos pontos de contato cruciais (KOTLER, KARTAJAYA E SETIAWAN, 2017, p.88)

Deste modo, é quase impossível pensar em uma empresa de sucesso, independente do porte e segmento, que não esteja tentando capturar as oportunidades de expansão que o *marketing online* proporciona para o desenvolvimento do negócio. Considerando a influência e os benefícios da *Internet* e dos meios digitais para as organizações no momento atual, pode-se argumentar que, independentemente do tamanho, do produto e/ou



serviço de uma empresa, quer sejam empresas B2B ou B2C, é crucial utilizar-se das oportunidades oferecidas pelo

Marketing na *Internet* e suas ferramentas digitais, que incluem *websites*, redes sociais, *e-mails*, *blogs*, anúncios e aplicativos móveis, vídeos e outras plataformas digitais cujo objetivo é garantir o engajamento ininterrupto dos clientes através de vários dispositivos eletrônicos, incluindo computadores, smartphones, tablets e outros dispositivos (KOTLER; ARMSTRONG, 2018).

O *Marketing* sempre foi sobre se conectar com os consumidores no lugar certo e na hora certa. Isso significa que as empresas precisam encontrá-los onde estão passando o seu tempo: na *Internet* (HUBSPOT, 2018). No mundo o uso da *Internet* está crescendo. Mais da metade da população mundial, o equivalente a 4,1 bilhões de pessoas utilizam a *Internet*, ou seja, 53,6% da população global (ONU NEWS, 2019).

Os consumidores têm se voltado ativamente para a *Internet* para pesquisar e procurar produtos ou serviços específicos. A principal razão por trás disto é que a *Internet* facilita significativamente o acesso às informações sobre os produtos que estão considerando. Tarefas simples como achar um restaurante no *Google*, saber quais produtos certa loja vende, comparar preços de algum eletrônico ou de um livro, são atualmente, comuns à maior parte da população com acesso à *Internet* (FAUSTINO, 2019).

Os maiores benefícios do *Marketing* Digital são que, mesmo com pouco investimento, as empresas podem trabalhar com medidas bastante eficazes, que vão desde atrair mais visitantes para o *site* até transformá-los em clientes, o relacionamento com o cliente é mais próximo, a comunicação é segmentada, a coleta de dados é mais precisa, e é possível mensurar o retorno sobre qualquer investimento. Por essas razões, o *Marketing* Digital é bastante indicado para os pequenos negócios que desejam crescer rapidamente (FAUSTINO, 2019; KOTLER, 2009; LAS CASAS, 2006; SISTO, 2010). Assim, a influência da *internet* na decisão de compra cresce na mesma proporção que o número de usuários da rede — eles estão cada vez mais exigentes e não se contentam, apenas, com produtos e serviços de qualidade, mas também querem atendimento eficiente e personalizado.

4.1 O e-Commerce

O e-commerce é uma variante de comércio que realiza suas transações exclusivamente por meios eletrônicos, utilizando a rede mundial de computadores, ou seja, trata-se de uma loja virtual que vende produtos e serviços diretamente aos consumidores finais. Assim, não há necessidade de intermediários no processo, o que torna a compra, para muitos, mais vantajosa, tanto no que tange ao valor financeiro do bem, quanto à comodidade em se adquirir a mercadoria desejada (SAMPAIO, 2018).

percebe-se que o e-commerce é realizado exclusivamente pela *internet*. Por isso, é possível perceber que a democratização do acesso à *internet* é fator primordial para favorecer o crescimento do comércio virtual. É importante frisar que o e-commerce só pode ser assim chamado quando traz produtos e serviços de um único fabricante ou revendedor, em uma plataforma digital própria, ao contrário do *marketplace*, que conta com uma plataforma comum a várias empresas (SAMPAIO, 2018).

Com a facilidade de acesso à *internet*, tanto grandes empresas como pequenos negócios podem usufruir da facilidade criada pela rede para realização de suas vendas. Além disso, é possível atingir o mercado global. Não importa onde se localiza o negócio, pode-se vender de quase tudo para o mundo todo pela modalidade de e-commerce, pois houve

uma expressiva democratização do consumo e uma grande evolução nos canais de distribuição de mercadorias e serviços. Em geral, o maior atrativo para o consumidor optar pelo e-commerce acaba sendo o preço dos produtos e serviços. Uma loja virtual tem muito menos custos que uma loja física, pois não tem necessariamente despesas com aluguel, salários, comissões de vendedores etc. podendo, portanto, oferecer melhores condições para o comprador (SAMPAIO, 2018).

Segundo Farias e Kovacs (2004, p. 5) “a compra é realizada sem contatos interpessoais diretos, sendo intermediada pelo computador”. Assim, um dos principais fatores motivadores para os clientes é a oportunidade de realizar suas compra sem a necessidade de sair de casa, essa facilidade para os e-consumidores é uma das grandes vantagens de se fazer compras por meio do e-commerce.

O comércio eletrônico é interessante também pela economia que propicia, pelo fato de poder contar com menos funcionários, instalações físicas menores e uma maior proximidade do consumidor final, pois ele deixa de ser apenas um mero visitante se tornar um consumidor em potencial, além de a exposição de seus produtos ser durante as 24 horas do dia. Isso faz com que a relação com o consumidor se torne mais próxima (MORAES, 2015).

O processo de modernização das plataformas faz com que os meios digitais tenham gradativamente mais influência no cotidiano das pessoas e não é diferente no mundo do *marketing* e do comércio como um todo. O e-commerce tem também uma grande participação no mercado em outros lugares do mundo, como China, EUA e Reino Unido, liderando o ranking com a China, somando um total de \$562.66 bilhões em negociações no comércio virtual; Estados Unidos \$349.06 bilhões; e Reino Unido \$93.89 bilhões (TRANSFORMAÇÃO DIGITAL, 2018).

Esses números expressivos destacam que o e-commerce é uma realidade em todos os lugares do mundo, bem como que sua disseminação é importante para que as empresas nacionais tenham a possibilidade de não só terem maior possibilidade de atingir pessoas dentro do próprio país, mas também de atingir o mercado global e ter destaque em outros países e até mesmo em outros continentes.

Com a grande evolução e expansão da rede mundial de computadores, o comércio eletrônico ou e-commerce tem se tornando uma das aplicações mais promissoras da internet, o que possibilita que continue se expandindo de forma diferenciada, proporcionando negociação de bens e serviços entre empresas, governo e público em geral. Aliás, comprar faz parte das principais atividades diárias humanas.

A visão dos autores evidencia a importância do comércio eletrônico no mundo moderno e como há uma grande oportunidade de expansão para esse setor, visto que, como pontuam os escritores, a atividade de comprar é uma prática comum e agradável para as pessoas. Essa oportunidade de crescimento pode vir a ser uma grande vantagem competitiva para as organizações que conseguem enxergar a grande chance que o momento propicia e estão dispostas a atingir novos mercados e expandir suas marcas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As plataformas digitais são um suporte fundamental para as estratégias de *marketing*, pois possibilitam uma relação mais próxima com o consumidor. Os relacionamentos das empresas com os seus consumidores dependem do posicionamento de sua marca na internet. O *marketing* digital se tornou uma ferramenta mais ampla por ser acessível e ser capaz de atingir diversos tipos de pessoas e grupos, além de ser uma forma mais barata



de *marketing*, mas requer das empresas boas estratégias e um bom posicionamento para fidelizar os seus consumidores e expandir a marca.

Porém, o *marketing* digital surgiu para ampliar essa relação, mas de uma forma diferente, ou seja, utilizando-se da tecnologia para atrair um número maior de clientes. Mas para que haja sucesso nesse processo de atração de mais clientes, as organizações devem utilizar-se de ações estratégicas do *marketing* digital, sendo elas, *marketing* de conteúdo, *marketing* nas mídias sociais, *marketing* viral, *e-mail marketing*, publicidade *on-line* e o monitoramento que consiste em analisar os resultados obtidos através das outras ações estratégicas.

Com a expansão da tecnologia de informação, e a velocidade com que ela se propaga, a *internet* surgiu, sendo praticamente a principal forma de comunicação global, e avança a busca de informações de uma infinidade de temas. Dessa forma, as organizações enxergaram uma oportunidade de expandir seus negócios por meio da *internet*, não somente realizando campanhas publicitárias, mas também, transformando seus produtos em vendas por meio da comunicação virtual. Portanto, as organizações tiveram que se ajustar e reorganizar a forma como a organização deveria se comunicar com os seus clientes, pois o ambiente de consumo mudou completamente, se tornando mais direto e pessoal, ou seja, o relacionamento com o consumidor deve ser íntimo para que o mesmo se sinta fidelizado à empresa.

Com base na pesquisa realizada foi constatado o uso das mídias sociais digitais como um canal de promoção do serviço de atendimento ao consumidor. As empresas têm nas mídias sociais uma ferramenta para explorar, conhecer o que seus clientes necessitam e desejam. Com isso podem desenvolver produtos e serviços que atendam essas necessidades. Um resultado evidente é a conquista de uma fatia de mercado que possa trazer grande lucratividade para as empresas.

Quando se fala em investimentos na Empresa, devemos sempre estar atentos, calcular os gastos e analisar os lucros. Uma maneira simples de mensurar esses valores é utilizar o ROI (retorno sobre o investimento), que é a relação simples entre a quantidade de dinheiro ganho ou perdido como resultado de um investimento. Apresenta o quanto a Empresa ganhou diante do quanto gastou.

Por fim este trabalho passou por uma vasta fundamentação teórica, o que deu sustentação à parte prática e de desenvolvimento do mesmo. A partir do levantamento teórico, foi possível cumprir todos os objetivos específicos e foi concretizado a elaboração de um plano de *marketing* para que a empresa inicie suas operações no mercado digital de prestações de serviços com estratégias, posicionamento e objetivos claros.

Referências

- ADOLPHO, C. (2012). Consumidor: **os novos hábitos de consumo na era da informação**. Em **Os 8Ps do Marketing Digital** - O Guia Estratégico do *Marketing* Digital. Alfragide -Portugal: Texto Editores.
- APPEL, G., Grewal, L., Hadi, R., & Stephen, A. T. (12 de outubro de 2019). **The future of social media in marketing**. *Journal of the Academy of Marketing Science*(48), 79-95. doi:<https://doi.org/10.1007/s11747-019-00695-1>
- ALVES, M. H. M. **Marketing Digital na sua empresa**. Belo Horizonte: SEBRAE, 2018.
- CAMARGO, G. **LinkedIn Ads: guia básico para criação de anúncios eficazes no LinkedIn**. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/linkedin-ads/>. Acesso em 04 de Dezembro de 2020.
- COSTA, Carlaily Faria. **“Marketing digital social: a utilização das mídias digitais como canal de comunicação.”** (2021).

- DINNER, I. M., Van Heerde, H. J., & Neslin, S. A. **Driving Online and Offline Sales: The Cross-Channel Effects of Traditional, Online Display, and Paid Search Advertising.** *Journal of Marketing Research*.
- DOS ANJOS, E. C., Aihara, C. H., Davila, G. A., & Varvakis, G. (2019). **Transformação digital e práticas de gestão do conhecimento: uma revisão sistemática da literatura.** In Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – Ciki (Vol. 1, No. 1).
- FARIAS, Salomão Alencar de; KOVACS, Michelle Helena. **Dimensões de riscos percebidos nas compras pela internet.** *RAE-eletrônica*, v. 3, n. 2, Art. 15, jul./dez. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n2/v3n2a13.pdf> Acesso em: 25 maio 2019.
- FAUSTINO, P., **Marketing digital: o guia completo.** 2018. Disponível em: <https://www.paulofaustino.com/marketing-digital-guia-completo/>. Acesso em: 15/6/2020.
- FONSECA, J. P. M. **Google Ads (AdWords): o que é, como funciona e como você pode utilizá-lo a seu favor.** Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/google-adwords/>. Acesso em 04 de Dezembro de 2020.
- GOMES, Thomaz. **4 tendências para o mercado infantil.** Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/Banco-de-ideias/noticia/2015/10/4-tendencias-para-o-mercado-infantil.html>. Acesso em: 11 abr. 2017.
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0 do tradicional ao digital.** Rio de Janeiro: GMT Editores Ltda, 2017.
- KUAZAQUI, Edmir. **Marketing e suas aplicações.** São Paulo: Cengage, 2016.
- KOTLER, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2020). **Marketing 4.0: Mudança do Tradicional para o Digital**. Coimbra, Portugal: Actual Editora.
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital.** Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2017.
- LIMA, E. D. (2019). **Cultura e mudança organizacional: impactos da transformação digital na cultura organizacional.** Trabalho de Especialização. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Curso de Especialização em Gestão Pública.
- MORAES, Tiago. **7 benefícios do marketing para e-commerce.** Agência E-Plus. 14 jul. 2015. Disponível em: <https://www.agenciaeplus.com.br/7-beneficios-do-marketing-para-e-commerce/> Acesso em: 17 out. 2019.
- Mídias Sociais: **Guia Completo Para As Redes Sociais.** 2020. Disponível em: <https://neilpatel.com/br/blog/midias-sociais-guia/>. Acesso em: 21/6/2020.
- OLIVEIRA, Renarth Bustamante de; LUCENA, Wellington Machado. **O uso da internet e das mídias digitais como ferramentas de estratégia de marketing.** *Destarte*. v.2, n.1. 2012.
- ONU NEWS. **Estudo da ONU revela que mundo tem abismo digital de gênero.** 2019. Disponível
- ROGERS, D. L. (2017). **Transformação Digital: Repensando o seu negócio para a era digital.** São Paulo: Autêntica Business.
- ROCHA, E. **Fórmula de Lançamento.** Disponível em: <https://portalfl.formuladelancamento.com.br/login?redirect=%2F/>. Acesso em 04 de Dezembro de 2020.
- REZ, Rafael. **Marketing de Conteúdo.** A moda do século XXI. São Paulo: DVS, 2016.
- ROCK CONTENT. **The ultimate guide on Link Building.** 2021. Disponível em: <https://en.rockcontent.com/blog/link-building/>. Acesso em: 11 dez. 2020.
- RIDICATI GROUP. **Email Statistics Report, 2015-2019 . A Technology Market Research Firm. Europe: London.** Disponível em: <http://www.radicati.com/wp/wp-content/uploads/2015/02/Email-Statistics-Report-2015-2019-Executive-Summary.pdf>. Acesso em: 10 Out 2017.
- SAMPAIO, Daniel. **O que é E-commerce?** Tudo o que você precisa saber para ter uma loja virtual de sucesso! Rock Content. 20 maio 2018. Disponível em: <https://rockcontent.com/blog/e-commerce-guia/> Acesso em: 07 ago. 2019.
- SARAIVA, P. M. **Marketing Digital: A Utilização Das Mídias Sociais** Como Um Canal de Comunicação no Varejo de Moda de Barbalha-CE. *Id on L*
ine Rev.Mult. Psic., v. 13, n. 44, p. 486- 507, 2019.
- SOARES, P. A., & Oliveira, Â. (2018). **Marketing Digital e as ferramentas para atrair o consumidor do século XXI.** *Revista Acadêmica Conecta Fasf*, 3(1).

SOBRAL, P. **Comunidade Sobral**. Disponível em: <https://comunidade.pedrosobral.com.br/login/>. Acesso em 04 de Dezembro de 2020.

VISSOTTO, Elisa Maria; BONIATI, Bruno Batista. **Comércio eletrônico**. Colégio Agrícola de Frederico Westphalen, Universidade Federal de Santa Maria, 2013. 53 p. Disponível em: http://jocivan.com.br/portal/wp-content/uploads/2016/04/CST_Comercio_Eletronico.pdf Acesso em: 13 abr. 2019.

WHAT is Mobile Marketing and how to use this strategy. 2020. Disponível em: <https://en.rockcontent.com/blog/mobile-marketing/>. Acesso em: 18 dez. 2020.

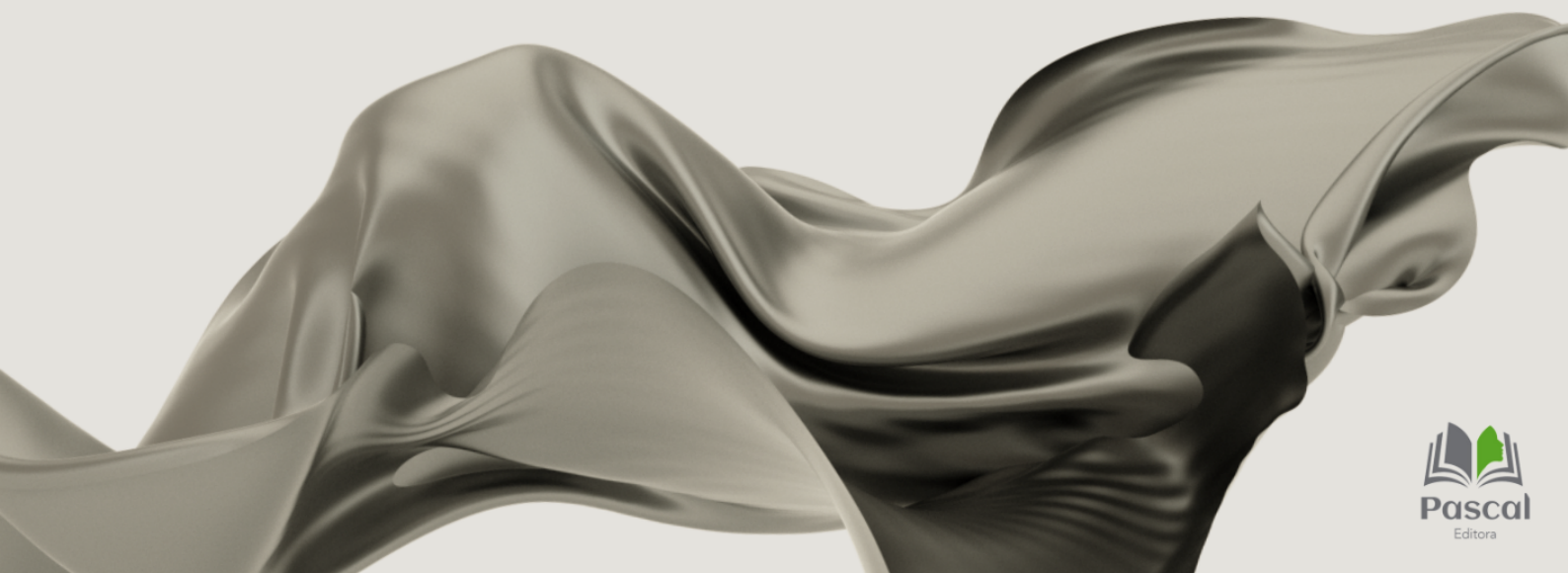
ZARA, A. B. F., de Campos, A. S. F., Solteiro, B. G., dos Santos Castro, C. E., Júnior, C. J. C., Gonçalves, E. P., & Padovan, G. Z. (2019). **A transformação digital e os novos desafios da área de recursos humanos**. Soul Editora.

6

**A IMPORTÂNCIA DO MARKETING ESPORTIVO PARA O
SUCESSO EMPRESARIAL**

***THE IMPORTANCE OF SPORTS MARKETING FOR
BUSINESS SUCCESS***

Eduardo Nunes Garcia



Resumo

Na sociedade, algo muito recorrente no ramo empresarial é a presença do marketing, isso porque contribui para melhorar a divulgação e propagando de um determinado produto/objeto que se queira divulgar, vender e atrair para uma quantidade significativa de pessoas. Nessa perspectiva, insere-se o marketing esportivo que, na verdade, é uma subárea do marketing que visa proporcionar, com a esfera do esporte, oportunidades de negócios e estratégia, gerando, assim, um mercado de grandes rendimentos nacionais e mundiais. Para isso o objetivo geral foi: Descrever as principais estratégias que vêm sendo utilizadas no marketing esportivo para o sucesso empresarial. E os objetivos específicos: conceituar por meio do levantamento bibliográfico o marketing esportivo empresarial; definir as vantagens do marketing esportivo para o sucesso empresarial e descrever as estratégias do marketing esportivo nas organizações. Neste trabalho a metodologia foi de pesquisa do tipo revisão bibliográfica, qualitativa e descritiva.

Palavras-chave: Marketing. Esporte. Sucesso. Administração.

Abstract

In society, something very recurrent in the business sector is the presence of marketing, because it helps to improve the dissemination and propagation of a certain product/object that you want to promote, sell and attract to a significant amount of people. In this perspective, sports marketing is inserted, which, in fact, is a subarea of marketing that aims to provide, with the sphere of sports, business opportunities and strategy, thus generating a market of great national and world income. For this, the general objective was: To describe the main strategies that have been used in sports marketing for business success. And the specific objectives: to conceptualize through the bibliographic survey the corporate sports marketing; define the advantages of sports marketing for business success and describe the strategies of sports marketing in organizations. In this work, the methodology was a literature review, qualitative and descriptive research.

Keywords: Marketing. Sport. Success. Management.

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, o marketing esportivo vem ganhando bastante destaque para as empresas que lidam com esse ramo, uma vez que o próprio esporte já conta com seus torcedores e fãs que garantem uma credibilidade às propagandas e divulgação da marca, além disso, há o significativo capital que anualmente a área do marketing esportivo vem trazendo para o país.

Nessa perspectiva, realizar uma pesquisa sobre o marketing esportivo será de suma importância, pois será possível conhecer e compreender de forma mais específica o que é esse ramo de trabalho, as estratégias utilizadas nessa área para o ramo empresarial para atrair os telespectadores e, também, por poder proporcionar ter levantamento geral das vantagens do uso do marketing esportivo para as empresas. Com essa investigação/pesquisa realizada na área do marketing esportivo, em especial, pautando-se para o sucesso empresarial, os resultados das discussões poderão servir como base para a sociedade entender como todo o trabalho nessa área é realizado, com as estratégias e objetivos. Além disso, poderá contribuir como material de consulta para a comunidade acadêmica que tem interesse nesse assunto.

A partir disso, o problema de pesquisa deste trabalho será exposto com base no seguinte questionamento: de que forma o marketing esportivo pode contribuir para o sucesso empresarial?

Para isso o objetivo geral foi: Descrever as principais estratégias que vêm sendo utilizadas no marketing esportivo para o sucesso empresarial. E os objetivos específicos: conceituar por meio do levantamento bibliográfico o marketing esportivo empresarial; definir as vantagens do marketing esportivo para o sucesso empresarial e descrever as estratégias do marketing esportivo nas organizações.

Neste trabalho a metodologia foi de pesquisa do tipo revisão bibliográfica, qualitativa e descritiva. A revisão bibliográfica caracteriza-se como sendo um levantamento de pesquisas de material de diferente natureza referente a um tema específico de estudo, podem ser textos dos seguintes tipos: artigos científicos, livros, monografias, dissertações, teses, dados de pesquisa, os quais estão são encontrados em sites e outros meios de circulação confiáveis. A consulta será em realizada em livros, monografias, dissertações e artigos científicos divulgados e publicados em sites de banco de dados.

Os principais autores consultados foram: Medeiros (2015), Lordello (2013), Melo Neto (2013), Morgan & Summers (2008), Rein, Kotler & Shields (2006), Chataignier (2004), Chataignier (2004), Philip Kloter (2000), Kotler (1999), Pozzi (1998), Kotler (1998), Proni (1998), Pozzi, (1998); Mullin, Hardy e Sutton (1996), Cobra (1992).

2. MARKETING ESPORTIVO

Neste tópico, é apresentado um levantamento de principais discussões verificadas em pesquisas de autores que tratam sobre o marketing esportivo e a importância para o sucesso empresarial.



2.1 Aspectos conceituais e características

Primeiramente, é importante o entendimento de que com as diversas mudanças que o mundo vem passando, sobretudo advindas da globalização e as vantagens oferecidas pela Tecnologia da Informação - TI, cada vez mais há a necessidade de as empresas acompanharem essas modificações. Nesse cenário, destaca-se o marketing que vem ganhando espaço para estratégias nas empresas (CHATAIGNIER, 2004).

Kotler (1999, p.42) define marketing como sendo “o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros”. Nesse sentido, percebe-se que a utilização do marketing é, na verdade, uma excelente forma utilizada como gestão estratégica para se trabalhar com produto, preço, comunicação e distribuição. (CHATAIGNIER, 2004).

Ademais, é importante compreender que:

o marketing deve buscar o constante aperfeiçoamento da qualidade, do serviço e dos valores fornecidos, contribuindo para identificar as necessidades e os desejos dos clientes e atendê-los por meio de produtos e serviços que os satisfaçam, sempre em sistemas de trocas. Envolve uma cadeia extensa de planejamento, criação, distribuição, promoção, vendas e pós-vendas (CHATAIGNIER, 2004, p.16).

O referido autor acrescenta, ainda, o fato de que “o pensamento moderno no marketing coloca o consumidor (ser humano) como o centro e elabora o projeto de modernidade em termos da relação que esse indivíduo desenvolve com o objeto que deverá melhorar sua condição de vida” (CHATAIGNIER, 2004, p.16).

Inserido nesse contexto, verifica-se na sociedade uma área de movimentação financeira muito significativa no Brasil e no Mundo que é a área do esporte, o qual, conforme afirma Chataignier (2004, p.6), “ocupa uma posição privilegiada no segmento de entretenimento e envolve enorme capacidade de geração de renda e de empregos, devendo ser, então, tratado como negócio”. Nesse sentido, acrescenta-se que “A história recente do esporte tem sido marcada pela importância crescente do marketing no financiamento das competições e pela transformação do esporte-espetáculo em atividade organizada em moldes empresariais”. (PRONI,1998, p.91).

À medida que os anos foram passando, esse ramo do futebol também foi cada vez mais se destacando, chegando a um patamar em que o mercado do futebol vivencia atualmente um dos grandes responsáveis de movimentação de dinheiro a nível global. Sobre isso, é válido afirmar que:

o mercado do futebol envolve hoje, segundo dados divulgados pela FIF A e que podem ser apurados no site oficial da Confederação Brasileira de Futebol - CBF, cerca de 250 bilhões de dólares por ano, em todo o mundo. Tal fato indica a importância do futebol como negócio a ser explorado, tanto no que diz respeito à geração de receitas quanto no que concerne à criação de empregos, com a absorção de mão-de-obra de todos os níveis de formação (CHATAIGNIER, 2004, p.10).

Destaca-se, também, que quando se fala em futebol, não se pode desconsiderar que é um entretenimento que possui um público muito amplo e variado, que envolve “Todas as classes sociais, todas as idades, homens e mulheres de todo o país têm latente o orgulho

de usar a camisa ou um acessório com a marca de seu time de coração” (CHATAIGNIER, 2004, p.10).

Assim, para alcançar ainda mais os fãs e torcedores dos times, “Cabe aos clubes se municiarem com as ferramentas do marketing, deixando de lado o amadorismo de suas gestões e contratando profissionais especializados. Os clubes necessitam estudar, planejar e criar estratégias que conquistem e seduzam esses corações já cativados” (CHATAIGNIER, 2004, p.10).

Sendo assim, destaca-se o papel do marketing que é, conforme apresenta Cobra (1992, p.35), “identificar necessidades não satisfeitas, de forma a colocar no mercado produtos ou serviços que, ao mesmo tempo, proporcionem satisfação dos consumidores, gerem resultados satisfatórios aos acionistas e ajudem a melhorar a qualidade de vida”.

Frisa-se, portanto, que, para isso:

as agremiações esportivas estão deixando de ser unicamente fontes de divulgação de outras marcas e passando a ser elas mesmas marcas a serem exploradas, seja por meio de licenciamento de produtos, direitos de transmissão, direitos de imagem, Internet ou outras fontes de recursos. As marcas dos times precisam ser protegidas e valorizadas (CHATAIGNIER, 2004, p.11).

É justamente nesse cenário que se verifica a presença do marketing esportivo, que “consiste em todas as atividades designadas a atender às necessidades dos consumidores de esporte por meio de um processo de intercâmbio” (MULLIN; HARDY; SUTTON, 1996, p.12).

A expressão ‘marketing esportivo’ desenvolveu duas vertentes principais: o marketing de produtos esportivos e serviços direcionados ao consumidor de esporte e o marketing de outros produtos de consumo, industrial e de serviços, pelo uso de promoções esportivas (POZZI, 1998, p.77).

A partir disso, é importante entender que o marketing esportivo ocorreu de duas ramificações, de um lado, “o marketing de produtos esportivos e serviços direcionados ao consumidor de esporte e o marketing de outros produtos de consumo, industrial e de serviços, pelo uso de promoções esportivas” (CHATAIGNIER, 2004, p.49).

Ademais, é válido entender que o marketing esportivo tem como principal objetivo criar negócios e atrair clientes para as empresas que estão inseridas no universo do esporte. As ações envolvem pessoas e instituições ligadas ao esporte: atletas, clubes, personalidades influentes, eventos por exemplo. Dessa forma, as empresas acabam se tornando parte da vida dos indivíduos e, assim, serão lembradas de maneira positiva.

Destaca-se, ainda, que as empresas do meio esportivo podem realizar campanhas de incentivo ao esporte como uma estratégia de marketing.

O marketing esportivo trouxe muitos benefícios para as empresas, traçando metas para alcançar os objetivos, além de fazer com que o esporte e os atletas sejam mais fortalecidos com o apoio empresarial. Portanto as principais vantagens é de ter pouco ou nenhum risco e ter custos menores. Isso porque “As empresas têm maiores chances de se saírem bem quando escolhem seus mercados-alvo com cuidado e preparam programas de marketing customizados” (PHILIP KLOTTER, 2000, p.42).

O marketing esportivo adotou como ferramentas de estratégias para um clube valorizar a sua marca são: propaganda, pesquisa, marketing de relacionamento, marketing de

incentivo, promoção de vendas, comunicação digital e o atendimento.

Para isso, é importante o entendimento de que o conceito de venda:

parte de uma perspectiva de dentro para fora. Começa com a fábrica, foca sobre os produtos existentes na empresa e exige ênfase em venda e promoção para gerar resultados rentáveis. O conceito de marketing parte de uma perspectiva de fora para dentro. Começa com um mercado bem definido, foca as necessidades dos consumidores coordena todas as atividades que afetarão estes consumidores e produz lucros através da obtenção de satisfação dos mesmos (KOTLER, 1998, p.34)

Tem-se, também, o consumidor do esporte, caracterizado como sendo “aquele que tem diversos tipos de envolvimento com o esporte, como praticar, assistir, ouvir, ler, colecionar ou escrever sobre o assunto” (CHATAIGNIER, 2004, p.49).

Nesse contexto, o marketing esportivo vem se destacando como sendo de grande importância para as empresas desse ramo, visto que, conforme sinaliza Medeiros (2015), ele se insere dentro de empresas como parte da estratégia para consolidação de uma marca. Isso é algo muito caro às empresas, já que “a busca por consolidar uma marca, e se diferenciar dos concorrentes é um dos objetivos de várias empresas” (MEDEIROS, 2015, p.110).

Quando se fala em consolidar uma marca, muitas coisas precisam ser estudadas e pensadas estrategicamente, por isso, deve-se entender que “trabalhar o valor de uma marca vai bem além de aspectos financeiro para as empresas. Várias estão se esforçando para conquistar a lembrança do consumidor por meio da visualização do esporte como negócio” (MEDEIROS, 2015, p.110).

Assim, no Brasil, verificam-se investimentos altíssimos de empresas, pública e privadas, “para vincular-se a imagem de um atleta, time, e/ou evento, faz com que o país figure entre os seis maiores no mundo em termos de marketing esportivo, mesmo que ainda falte maior capacitação dos profissionais (LORDELLO, 2013, p.43).

É necessário a compreensão de que à medida que altos investimentos estão sendo depositados ao esporte, por outro lado, as estratégias do marketing esportivo precisam ser mais atrativas, dinâmicas e inteligentes no sentido de, de fato, agradar ao grande público. Isso porque:

o consumidor se tornou mais exigente, possui maior acesso a informação, dispõe de muitas opções, e está cada vez mais interessado em acompanhar notícias não só sobre um time em particular, mas sobre esportes, a vida dos atletas, e outras questões como a participação social. Desse modo, deixa de ser apenas um torcedor e torna-se um consumidor participante que almeja para além da compra de um produto e/ou campanha de sócio torcedor, por exemplo. Passando a incluir em seus desejos questões de conforto, envolvimento, conexão e bem-estar (MORGAN; SUMMERS, 2008; MELO NETO, 2013; POZZI, 1998; REIN; KOTLER; SHIELDS, 2006).

Portanto, inegavelmente, verifica-se claramente a relação direta de um bom marketing esportivo para o sucesso empresarial. Portanto, é importante ratificar a importância do marketing esportivo para o sucesso empresarial, haja vista que os clubes investem em campanhas criativas, para um apelo emocional, utilizam um atleta para das forças a mensagem, dessa forma se torna mais fácil atrair clientes e se destacar no mercado. Tendo como objetivo promover um vínculo do esporte com os consumidores, os consumidores

se sentem parceiros do time. O marketing é tão importante para as marcas, pois eles identificam a necessidades dos consumidores.

3. AS VANTAGENS DO MARKETING ESPORTIVO PARA O SUCESSO EMPRESARIAL

A competição existente nas diferentes modalidades esportivas situa-se historicamente em lugar privilegiado na escala de preferência das pessoas, por elas terem a necessidade de satisfazer os sentimentos da emoção, do desafio e da conquista. Por decorrência, desenvolver o estímulo do expectador em ambiente sujeito ao exercício de um comportamento não racional, além de estabelecer vínculo entre tais sensações e a marca do produto, passa pela consideração das empresas quando da definição do composto promocional. Tal exposição tem como foco o posicionamento da marca e divulgação em momentos de lazer e entretenimento dos consumidores, quando os mesmos estão mais suscetíveis a estímulos para motivá-los ao consumo, através da transformação de suas necessidades em desejos de compra. O marketing engloba diversos aspectos relacionados a um produto ou serviço que esteja prestes a chegar a um consumidor. Dessa forma a apresentação antecipada pode causar ao mercado um destaque diferenciado, criando um leque de ofertas para as competições das empresas (AAKER, 2011).

A definição de marketing é praticamente impossível, pois o mesmo existe desde os tempos mais remotos quando o escambo ainda era utilizado pelas antigas civilizações. Acredita-se que os gregos tenham utilizado do marketing para se comunicar e divulgar possíveis produtos que tinham como principal objetivo apresentar seu potencial diante dos seus concorrentes (LIMEIRA, 2000).

O marketing chegou ao Brasil em 1957 através da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas na cidade de São Paulo, onde se tornou conhecido no mercado empresarial e ganhou ênfase em diversos segmentos. Mesmo sendo utilizada por grandes organizações do país, grande parte dos empresários não utilizava de maneira correta como ferramenta de publicidade (GORDON, 2002).

Em 1980 as técnicas empresariais de utilização do marketing eram voltadas apenas para os preços dos produtos, porém os varejistas começaram a compreender que baixar os preços era bem mais lucrativo que investir em ações de propaganda de vendas e publicidade. Os anos passaram e as empresas compreenderam que mesmo baixando os preços, as vendas não estavam suprindo as metas e os objetivos propostos, a venda dependia de vários outros fatores (COSTA, 2003).

O autor ressalta que a divulgação era tão incomum entre as empresas na década de 80, que alguns empresários desconheciam seus próprios concorrentes o que dificultava estabelecer o preço dos produtos. A publicidade era para poucos, isso era decorrente da falta de acesso a tecnologia e aos preços altos que eram cobrados por profissionais da época.

O Marketing pode ser definido como um processo social por meio do qual as pessoas e os grupos de pessoas que buscam obter aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de determinados produtos e prestação de serviços com outros valores. A obtenção de algo ocorre por conta da cobrança da sociedade moderna, que se viu diante da era da informação que passou a ser fundamental para a obtenção de sucesso empresarial e da adaptação dos empreendimentos ao mercado.

Segundo Adolpho (2011) o marketing não deve ser visto apenas como uma ferramen-

ta para a obtenção de lucro ou de acúmulo de informação, é necessário que este seja utilizado de forma adequada e criativa respeitando a real necessidade do negócio e se adaptando a situação em que o mercado se encontra. Dessa forma o marketing passou a ser visto como “a arte de descobrir oportunidades, desenvolvendo-as e criando com elas novas oportunidades de lucro”.

As empresas só foram em busca dos meios de criação de vínculos com os consumidores quando compreenderam a real necessidade de satisfazer o cliente e criar assim um relacionamento de compra e venda de seus produtos mais diretos. Partindo desse ponto de vista é que as empresas compreenderam que a utilização do marketing não era desperdício, a venda e dos produtos e a prestação de seus serviços necessitavam chegar aos olhos e aos ouvidos dos clientes de maneira correta, assim como o conhecimento pelo produto concorrente e os preços de mercado (AAKER, 2011).

O autor afirma que a implantação do marketing nas empresas passou a ganhar ênfase, onde o principal objetivo era atender de maneiras mais amplas os desejos e as necessidades dos clientes. A busca incansável para agradar os consumidores fez, surgiu através a utilização do marketing e de seus conceitos eficientes. Todas as empresas que estivessem com foco voltado para o mercado, mantendo o direcionamento no atendimento as necessidades dos clientes obtiveram mais êxito em seus empreendimentos.

Dentro desse contexto nasce o marketing digital que ao longo dos anos tem se tornando uma ferramenta essencial para as empresas, tendo em vista a quantidade de pessoas que tem buscado por informações através do uso da internet que é o espaço caracterizado por disponibilizar o maior número de informações em uma maior quantidade de tempo, possibilitando maior dinamismo e transparência para o consumidor.

O marketing online só é possível por conta da internet. A internet oferece inúmeras possibilidades para as empresas conduzirem seus negócios, ela permite que as informações sejam transmitidas facilitando assim a comunicação entre o empreendedor, cliente e fornecedor. Todos os produtos que são oferecidos com auxílio da tecnologia possuem uma área geográfica mais ampla o que aumenta a eficiência e eficácia sobre os mercados onde as empresas atuam (LIMEIRA, 2003).

A utilização da internet oferece uma excelente plataforma para a comunicação, compra e vendas de produtos. Com o passar dos anos essa ferramenta contribuiu de forma significativa para maximizar o desenvolvimento econômico, para os líderes desses negócios a utilização da internet enaltece o potencial desses dos canais de venda.

Segundo Costa (2003) vários são os benefícios oferecidos pelo marketing online, isso só foi possível por conta do processo de globalização tecnológica. É necessário ressaltar que a internet possibilita as empresas apresentar de forma mais dinâmica e objetiva seus produtos e serviços, onde o consumidor pode adquiri-lo quando e onde quiser com custos e valores bem mais acessíveis. É essa comodidade, conforto e acessibilidade que fazem toda a diferença no mercado.

A utilização do marketing digital é de extrema importância para qualquer organização, tendo ele fins lucrativos ou não. Para Kotler (2001) a definição de marketing está ligada a como uma determinada atividade pode adaptar-se a necessidade de um consumidor, fazendo com que este foque em um mercado alvo e planeje a melhor forma de distribuir seus produtos e prestar seus serviços atendendo as reais necessidades de seu mercado.

Nesse mesmo sentido Gordon (2002) afirma que o marketing tem ligação direta com a identificação das necessidades e da satisfação das pessoas com a sociedade de forma geral. Todo esse contexto busca conceituar como o processo social no qual o fluxo

de bens e serviços tem ligação direta com a necessidade do consumidor, buscando assim equilibrar de forma efetiva a oferta e a procura.

Ferreira e Azevedo (2015) acreditam que para a obtenção de bons resultados através do marketing digital o primeiro passo é abandonar os aprendizados tradicionais do marketing tradicional, onde ferramentas mais comuns eram utilizadas. Os autores acreditam que é necessário compreender as diferenças entre o marketing digital e o que ocorre no mundo da internet, e o que acontece fora do meio da tecnologia.

É preciso compreender que mesmo utilizando de ferramentas tecnológicas as diferenças entre o marketing digital e o marketing tradicional vão além, onde uma divulga conteúdos através das mídias sociais de modo que o conteúdo possa ser compartilhado por diversos usuários. O outro tipo de marketing tradicional utiliza a divulgação do conteúdo na rádio, na televisão e utiliza de materiais impressos que são custos mais elevados.

Enquanto o marketing digital puxa os consumidores a buscarem por informações sobre as empresas reagindo assim à enorme demanda do mercado, o marketing tradicional já busca empurrar as informações aos consumidores. O marketing tradicional o ainda aposta que a reação dos telespectadores seja positiva e que estes procurem por produtos de maneira singular, sem se preocuparem com as divulgações de seus concorrentes (ADOLPHO, 2011).

De acordo com Neto (2000) é observado que as organizações patrocinadoras que investem no esporte apresentam algumas características semelhantes: possuem marcas fortes ou com potencial de crescimento e buscam novas formas de comunicação com seus consumidores e nos mercados onde atuam, com a finalidade de valorizar suas marcas e melhorar suas imagens. Segundo Bechara (2001, p. 5), existem no marketing através do esporte, as seguintes formas de atuação: patrocínio de eventos, apoio de eventos, patrocínio de equipes, patrocínio de atletas, compra de espaço na mídia que transmitem eventos esportivos, investimentos em mídias alternativas, entre outros. Neto (2000, p. 26), afirma que o marketing através do esporte, ao associar a imagem do produto patrocinado (atletas, clubes, eventos esportivos, etc.) à marca da empresa patrocinadora, torna-se um elemento decisivo na estratégia de valorização dessa marca. As empresas que investem no esporte são vistas com simpatia pela maioria do público jovem e por consumidores de uma forma geral. Isso se dá, basicamente, por duas razões: a primeira é que a mesma está fazendo um “bem social” investindo na cultura, no lazer, oferecendo ao seu público algo além dos seus produtos - e a segunda razão é que ela passa para o público a impressão de uma maior cumplicidade, proximidade.

Os custos menores do marketing digital, os conteúdos mais sutis e a frequência com que são compartilhados pelos internautas estimula a interação do consumidor com a empresa, o que estreita a relação para o processo de aquisição. O marketing digital vende a ideia de “um para um”, onde o consumidor torna-se único diante do mercado (AAKER, 2011).

Atualmente, existe uma grande demanda por meios de comunicações alternativos, como o patrocínio esportivo. Os fatores que levaram a um aumento significativo dos investimentos nesse tipo de ferramenta mercadológica estão relacionados à crescente criação de oportunidades para tais investimentos e a busca das organizações por meios de comunicação mais eficazes. De acordo com Cardia (2004), “[...] por essa capacidade singular de comunicação entre a realidade e o imaginário é que associar uma marca ao esporte é o melhor caminho para falar à mente e à alma de milhões de pessoas”. O aumento do capital para investimentos realizados no âmbito esportivo e os benefícios advindos desse esforço mercadológico, permitem inserir essa ferramenta entre os componentes de promoções

com crescente demanda em relação aos orçamentos, recursos humanos e planejamento nas empresas.

A internet permite que o cliente tenha essa individualidade, porém propaga a ideia de que o coletivo é essencial para o processo de divulgação e a aprovação de um determinado grupo. A constante evolução da sociedade criou essa necessidade de buscar de forma efetiva a internet como ferramenta de marketing, isso ocorreu porque essa possibilita a publicidade, a propaganda e o processo artesanal de estratégias e conceitos de divulgação.

4. AS ESTRATÉGIAS DO MARKETING ESPORTIVO NAS ORGANIZAÇÕES

No panorama contemporâneo, em que a velocidade de comunicação permite de maneira significativa trocas comerciais e de conhecimentos em um imenso domínio global, torna-se cada vez mais imprescindível que as empresas e as organizações procurem soluções de comunicação eficiente, a fim de alcançarem positivamente suas metas (AAKER, 2011).

Com o desígnio de buscar a eficácia na comunicação oral e escrita nas organizações, os profissionais envolvidos precisam dedicar enorme atenção à forma como se expressam, tanto ao falar quanto ao escrever. Com a chegada da internet e a difusão da comunicação nos espaços organizacionais, observa-se nitidamente que o e-mail tornou-se algo imprescindível e conseqüentemente adquirindo múltiplos papéis no dia-a-dia das instituições (ADOLPHO, 2011).

Os princípios que orientam as decisões na administração moderna se baseiam nos julgamentos de eficácia e eficiência. No campo da comunicação empresarial, certos princípios trabalham como desígnio a ser obtido em qualquer modalidade textual. A comunicação oral e escrita eficaz e eficiente pode levar uma organização a obter conhecimentos e informações que poderão levá-la, a atingir uma vantagem competitiva impossível de ser replicada por seus concorrentes (FERREIRA; AZEVEDO, 2015).

O marketing online só é possível por conta da internet. A internet oferece inúmeras possibilidades para as empresas conduzirem seus negócios, ela permite que as informações sejam transmitidas facilitando assim a comunicação entre o empreendedor, cliente e fornecedor. Todos os produtos que são oferecidos com auxílio da tecnologia possuem uma área geográfica mais ampla o que aumenta a eficiência e eficácia sobre os mercados onde as empresas atuam (LIMEIRA, 2003).

A utilização da internet oferece uma excelente plataforma para a comunicação, compra e vendas de produtos. Com o passar dos anos essa ferramenta contribuiu de forma significativa para maximizar o desenvolvimento econômico, para os líderes desses negócios a utilização da internet enaltece o potencial desses dos canais de venda (ADOLPHO, 2011).

Segundo Costa (2003) vários são os benefícios oferecidos pelo marketing online, isso só foi possível por conta do processo de globalização tecnológica. É necessário ressaltar que a internet possibilita as empresas apresentar de forma mais dinâmica e objetiva seus produtos e serviços, onde o consumidor pode adquiri-lo quando e onde quiser com custos e valores bem mais acessíveis. É essa comodidade, conforto e acessibilidade que fazem toda a diferença no mercado.

A utilização do marketing digital é de extrema importância para qualquer organização, tendo ele fins lucrativos ou não. Para Kotler (2001) a definição de marketing está ligada a como uma determinada atividade pode adaptar-se a necessidade de um consumidor, fazendo com que este foque em um mercado alvo e planeje a melhor forma de distribuir

seus produtos e prestar seus serviços atendendo as reais necessidades de seu mercado (FERREIRA; AZEVEDO, 2015).

Nesse mesmo sentido Gordon (2002) afirma que o marketing tem ligação direta com a identificação das necessidades e da satisfação das pessoas com a sociedade de forma geral. Todo esse contexto busca conceituar como o processo social no qual o fluxo de bens e serviços tem ligação direta com a necessidade do consumidor, buscando assim equilibrar de forma efetiva a oferta e a procura.

Ferreira e Azevedo (2015) acreditam que para a obtenção de bons resultados através do marketing digital o primeiro passo é abandonar os aprendizados tradicionais do marketing tradicional, onde ferramentas mais comuns eram utilizadas. Os autores acreditam que é necessário compreender as diferenças entre o marketing digital e o que ocorre no mundo da internet, e o que acontece fora do meio da tecnologia.

É preciso compreender que mesmo utilizando de ferramentas tecnológicas as diferenças entre o marketing digital e o marketing tradicional vão além, onde uma divulga conteúdos através das mídias sociais de modo que o conteúdo possa ser compartilhado por diversos usuários. O outro tipo de marketing tradicional utiliza a divulgação do conteúdo na rádio, na televisão e utiliza de materiais impressos que são custos mais elevados (FERREIRA; AZEVEDO, 2015).

Macedo (2016), subdividiram essas redes em “redes de confiança, redes de trabalho ou consulta e redes de comunicação”. As redes de confiança são aquelas que compartilham “informações politicamente delicadas” e restritas a certo número de pessoas. Já as redes de trabalho ou consulta utilizam estruturas informais e possibilitam o contato entre pessoas que possuem informações que facilitem o trabalho, ao passo que as redes de comunicação são as que possibilitam a troca de informações de trabalho com regularidade. Isto é, as chamadas “amizades de escritório”, que costumam ter um papel importante no desempenho das funções formais.

Expõem Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p.159):

As conversas nas organizações de negócios geralmente apresentam dois objetivos básicos: confirmar a existência e conteúdo do conhecimento ou criar novos conhecimentos [...] o intercâmbio de ideias, opiniões e crenças propiciado pelas conversas possibilita o primeiro e o mais importante passo para a criação do conhecimento: o compartilhamento do conhecimento tácito dentro da comunidade da rede. O conhecimento, na visão desses autores, precisa ser transformado, desenvolvido e trabalhado dentro das organizações; caso contrário, ele será apenas um aglomerado de informações sem importância. Esse é o maior desafio da Era da Informação: criar uma organização capaz de compartilhar o conhecimento. E é nesse enfoque que as redes são mais valorizadas; ao mesmo tempo em que contribuem para o aprimoramento dos ativos organizacionais, possibilitam que as organizações, distinguindo as características das redes e valendo-se delas, tornem o compartilhamento mais profícuo. Redes sempre pressupõem agrupamentos, são fenômenos coletivos, sua dinâmica implica relacionamento de grupos, pessoas, organizações ou comunidades, denominada atores. Possibilitam diversos tipos de relações – de trabalho, de estudo, de amizade, entre outras –, apesar de quase sempre passarem despercebidas.

Os momentos da vida social provêm das Redes, durante aproximadamente todo o momento, são composições invisíveis, informais, subentendidas. Elas, porém, praticamen-

te não se dão a ver – são o conjunto de ‘conexões ocultas’, ou a ‘composição submersa, nas expressões de Alberto Melucci (2012, p.45):

A noção de horizonte refere-se a essa incapacidade de se saber a extensão da rede para além de certo ponto. Na prática social, cada uma das pessoas possui muitos círculos de relacionamento, mas não sabe quantos eles são ou como identificá-los.

Na veridicidade, as pessoas, de maneira geral, só observam a rede bem como necessitam dela (COSTA et al, 2003, p.69).

Castells (1999, p.498), “um dos nomes mais eminentes no estudo de redes, faz uma relação direta das redes com a sociedade na Era da Informação e as define como “um conjunto de nós interconectados”.

Conforme Miranda (1999, p.1) a eficácia da comunicação “se deve a ideia de que a comunicação interpessoal necessita ser convincente, competente, prática, positiva, afirmativa, deve alcançar o desígnio e o público-alvo”.

Processo de Comunicação

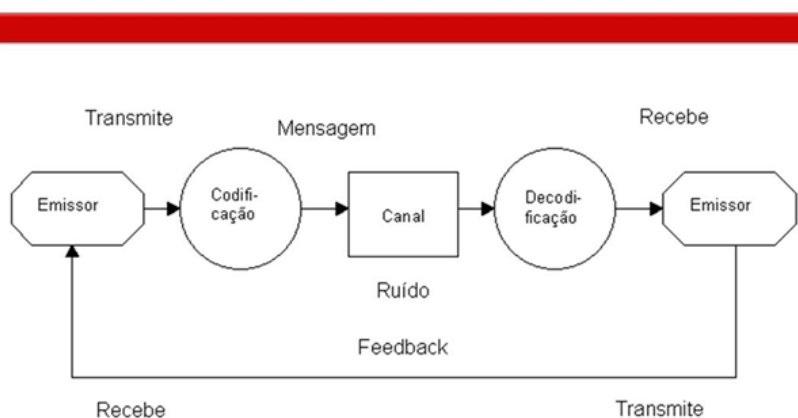


Figura 01 - Processo de comunicação organizacional

Fonte: Pimenta (2006, p.34).

O marketing esportivo associado ao impulsionamento de marcas teve seu início na década de 1930, quando se faziam associações de empresas do ramo do tabaco a um esporte chamado turfe, muito famoso pela classe alta da Inglaterra e que utilizava o nome do Grande Prêmio anual do esporte como o nome da marca Ascot, de cigarros. No Brasil, isso se iniciou através do automobilismo, quando a Cerveja Caracu patrocinou e estampou seu nome no carro do piloto Barão de Tefé, também na década de 30 no Rio de Janeiro.

Foi na década de 1970, entretanto, que o marketing esportivo começou a ter uma grande evolução no cenário dos esportes e como opção para grandes marcas. Nesse período, várias multinacionais como a Phillip Morris e a Coca-Cola iniciaram o uso dessa estratégia para alcançar consumidores, seja estampando suas marcas em equipamentos e vestimentas de atletas ou ancorando a realização de eventos de pequeno porte ou de grandes espetáculos do esporte, como as Olimpíadas e a Copa do Mundo. A comunicação organizacional oral e escrita já não pode mais se concentrar apenas em comunicar informações, contudo, além disso, em mudar o comportamento dos cooperadores para que obtenham um trabalho melhor, incentivando a organização em direção as suas metas.

Já de acordo com as análises de Montana e Charnov (2000, p.285), eles afirmam que uma comunicação realmente eficaz “é absolutamente essencial para o sucesso gerencial e organizacional”, se o líder não conseguir se transmitir com seus dependentes, os desempenhos de lideranças terão pouca ocorrência.

A comunicação organizacional conforme Stoner (1995, p. 338) é um método por meio dos quais os gerenciadores praticam as colocações de: delinear, preparar, conduzir e controlar as atuações da empresa.

Por isso é de suma importância que haja uma plena comunicação entre o líder e os liderados, porém há algumas barreiras que impedem que essa comunicação ocorra.



Figura 02 - Tipos de barreiras

Fonte: Chiavenato (2003, p.43).

Por conseguinte, Marcuschi (2001, p.19) confirma que, “a escrita é usada em conjunturas sociais fundamentais da vida cotidiana, em paralelo direto com a oralidade”. Estes contextos são, entre outros: O trabalho; a escola; o dia a dia; a família; a vida burocrática e a atividade intelectual.

Escrever é um recurso que precisa ser instruído, uma vez que saber escolher as ideias, projetar e planejar o que se aspira comunicar é uma qualidade eficaz para qualquer profissional. É por meio da escrita que se expressa os verdadeiros interesses e sentimentos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No mercado atual de relações públicas atividades como relacionamento com os públicos, fortalecimento de relações duradouras, gestão de recursos da comunicação, estão cada vez mais sendo assumidas por outros profissionais da área da comunicação, marketing e administração. Esta ação só de obteve em função da falta de aproveitamento das oportunidades do mercado, é preciso apropriar-se das funções de cargo da profissão de relações públicas e não deixar que as outras habilitações tomem o espaço desta profissão, como é percebido nas ações que Mariana realiza em suas mídias sociais.

Conclui-se então que os estudos sobre motivação e liderança são de grande importância visto que uma vez sendo bem liderada uma equipe pode-se então ter uma força

motivacional a mais para que assim possa haver uma cooperação de todos e um empenho maior na busca de maior participação dos empregados nas instituições e/ou organizações.

É necessário que o líder muitas vezes desconsidere algumas atitudes que já foram apropriadas, contudo que, ultimamente, não ocasionam mais implicações satisfatórias. A tendência é encontrar líderes que motivem e coordenem equipes com possibilidades de participar, com liberdade de questionar, discutir, sugerir, modificar e alterar uma decisão, um projeto ou uma simples proposta, ou seja, gerentes facilitadores de mudanças.

Portanto por meio deste trabalho científico, pode-se afirmar que todos os objetivos foram almeçados foram perfeitamente encontrados e as questões que o nortearam foram satisfatoriamente respondidas, de tal forma que o embasamento do trabalho trouxe a luz muitas respostas. Os fatores motivacionais envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e o atendimento das necessidades de auto realização de cada um.

Referências

- AAKER, D. A. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2011.
- ADOLPHO, Conrado. **Os 8 Ps do Marketing Digital**: O guia estratégico de *marketing digital*. São Paulo: Novatec Editora, 2011.
- ARMOSTRONG, G. KOTLER, P. **Princípios de Marketing**. 12. Ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.
- CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHATAIGNIER, Ronaldo de Souza Leite. **Marketing esportivo** - teoria e
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 1992.
- CONTURSI, E. B. **Marketing esportivo. Rio de Janeiro**: Sprint, 1996. DCI. Estudo inédito mostra que marketing esportivo do Brasil gira milhões. Artigo baseado, disponível em: . Acesso em: Dez/2004.
- COSTA, Nelson Pereira. **Marketing para empreendedores: um guia para montar e manter um negócio**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- FERREIRA JR., A. B., AZEVEDO N. Q. **Marketing Digital**: Uma análise do mercado. Curitiba: Intersaberes, 2015.
- GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento**: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura, 2002.
- KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar
- KOTLER, P.; FOX, K. F. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing, a edição do novo milênio**, 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Prentice Hall, 2007.
- LIMEIRA, Tânia M. V. In: Dias, S. R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LISBOA, Eliza de Mesquita. **O relacionamento como fator de sucesso para o branding**. São Luís, 2004.
- LORDELLO, V. **Patrocínio esportivo no Brasil já atinge R\$3 bi/ano**. 2013. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/rede-deblogs/esporte-executivo/2013/08/23/patrocinioesportivo-no-brasil-ja-atinge-r-3-biano/>. Acesso em: 19 de abril de 2022.
- MEDEIROS, Mirna. **Marketing esportivo em um grupo fabricante de componentes elétricos**. Podium Sport, Leisure and Tourism Review, 2015.
- MELO NETO, F.P. **Marketing Esportivo**. Rio de Janeiro: BestSeller, 2013.
- MELO NETO, Francisco Paulo de. **Marketing no Esporte**. Rio de Janeiro : Incentive, 1986.

mercados. São Paulo: Futura, 1999.

MORGAN, M.J, & SUMMERS, J. **Marketing Esportivo**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

PITTS, Brenda G.; STOTLAR, David. **Fundamentos de Marketing Esportivo**. São Paulo: Phorte, 2002.

POZZI, L. F. **A grande jogada**: teoria e prática de marketing esportivo. São Paulo: Globo, 1998.

prática: estudo de caso do clube atlético paranaense. Fundação Getulio Vargas: Rio de Janeiro, 2004.

PRONI, M. W. **Marketing e Organização Esportiva**: elementos para uma história recente do esporte-espetáculo. Revista da Faculdade de Educação Física da UNICAMP, 1998.



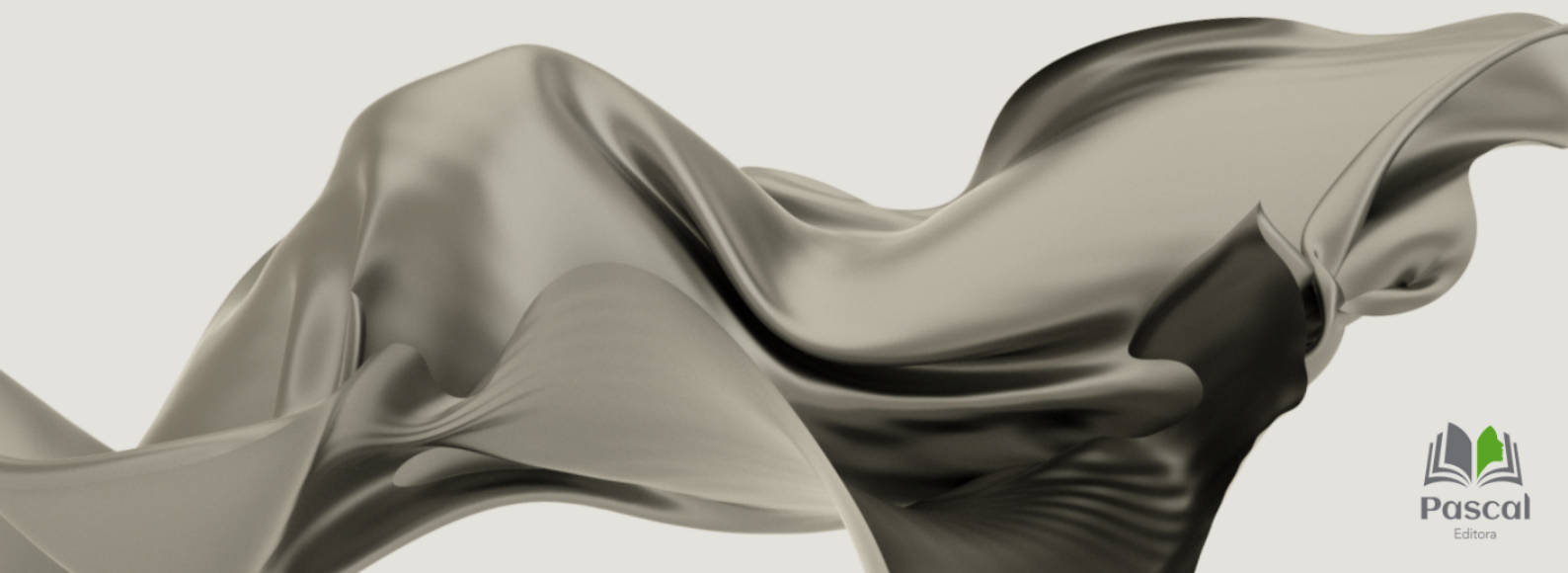
Tópicos Especiais de Administração

7

**FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES: ESTRATÉGIAS DE VENDAS
UTILIZADAS EM EMPRESAS**

***CUSTOMER LOYALTY: SALES STRATEGIES USED IN
COMPANIES***

Leonardo Silva Barros



Resumo

Fidelizar e reter clientes são um objetivo difícil de ser alcançado em qualquer segmento. Para reter seus clientes a empresa precisa conhecer o consumidor com um grau de profundidade que lhe permita planejar estratégias eficientes no gerenciamento do seu ponto de venda e do seu relacionamento com os clientes. O problema da pesquisa foi: Quais as principais estratégias de vendas utilizadas nas empresas para a fidelização de clientes? Sendo assim o objetivo geral que norteou a pesquisa foi: Investigar as principais estratégias de vendas são utilizadas nas empresas para fidelizar os clientes. E como objetivos específicos: apresentar o conceito de fidelização de cliente; descrever as principais estratégias de venda utilizadas nas empresas para fidelizar os clientes e discutir sobre como a fidelização de clientes pode contribuir para o sucesso das empresas. A metodologia da pesquisa foi revisão bibliográfica que pode ser definida como o levantamento das publicações existentes sobre o assunto ou problema em estudo, seleção, leitura e fichamento das informações relevantes. Foram utilizados artigos dentro da faixa temporal de 2000 a 2021, onde os descritores foram: fidelização, clientes e empresas.

Palavras-chave: Clientes. Venda. Fidelização. Empresas.

Abstract

Loyalty and retention of customers is a difficult goal to achieve in any segment. To retain its customers, the company needs to know the consumer in depth that allows it to plan efficient strategies in managing its point of sale and its relationship with customers. The research problem was: What are the main sales strategies used by companies for customer loyalty? Therefore, the general objective that guided the research was: To investigate the main sales strategies used in companies to retain customers. And as specific objectives: to present the concept of customer loyalty; describe the main sales strategies used by companies to build customer loyalty and discuss how customer loyalty can contribute to business success. The research methodology was a bibliographic review that can be defined as a survey of existing publications on the subject or problem under study, selection, reading and filing of relevant information. Articles within the time range from 2000 to 2021 were used, where the descriptors were: loyalty, customers and companies.

Keywords: Clients. Sale. Loyalty. Companies.



1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa abordou o tema sobre fidelização dos clientes algo que muito importante acontece nas empresas é que, além de realização de vendas de seus produtos, fazer também com que o mesmo cliente retorne a empresa para realização de mais compras e, assim, torná-lo seu cliente fiel para próximas compras. Quando isso acontece, pode-se dizer que houve a fidelização do cliente, ou seja, há algo na empresa, nos produtos oferecidos e/ou atendimento recebido pelo cliente que o fez retornar à loja para adquirir mais produtos e, assim, consolidar a sua fidelidade enquanto consumidor.

Para que isso aconteça da melhor forma, é importante que as empresas utilizem estratégias de vendas para que, de fato, ocorra a fidelização dos clientes. É nessa perspectiva que surge este trabalho, justamente para investigar as principais estratégias de vendas são utilizadas nas empresas para fidelizar os clientes.

Nessa perspectiva, é importante te haja trabalhos e mais pesquisas que tomem como foco a investigação de estratégias de vendas utilizadas pelas empresas, já que, a partir disso, será possível se ter uma visão geral do que vem sendo feito pelas empresas que tem gerado reflexos positivos para o crescimento das mesmas. Portanto, este trabalho se justifica pelo fato de, a partir desta pesquisa, poder se ter um material que poderá dar subsídios a outros pesquisadores que tenham interesse em conhecer mais sobre esta temática e pretendem investigar mais sobre o assunto, assim, sendo como um material de consulta para a comunidade acadêmica e sociedade de modo geral.

O problema da pesquisa foi: Quais as principais estratégias de vendas utilizadas nas empresas para a fidelização de clientes?

Sendo assim o objetivo geral que norteou a pesquisa foi: Investigar as principais estratégias de vendas são utilizadas nas empresas para fidelizar os clientes. E como objetivos específicos: apresentar o conceito de fidelização de cliente; descrever as principais estratégias de venda utilizadas nas empresas para fidelizar os clientes e discutir sobre como a fidelização de clientes pode contribuir para o sucesso das empresas.

A metodologia da pesquisa foi revisão bibliográfica que pode ser definida como o levantamento das publicações existentes sobre o assunto ou problema em estudo, seleção, leitura e fichamento das informações relevantes. Foram utilizados artigos dentro da faixa temporal de 2000 a 2021, onde os descritores foram: fidelização, clientes e empresas.

2. FIDELIZAÇÃO DE CLIENTE

De acordo com Kotler; Keller (2006) o desafio das empresas atuais é a captação de clientes, diante de uma ampla concorrência, estes estão mais exigentes. Para uma empresa se destacar das outras e obter sucesso, ela deve oferecer um serviço diferenciado e um excelente atendimento. A obrigação de qualquer negócio é fornecer valor aos clientes mediante um lucro.

De acordo com Kotler (2006), uma empresa pode aumentar a satisfação do cliente reduzindo seus preços e elevando seus serviços, porém isso em curto prazo pode gerar custo baixo para empresa, mas em longo prazo trará bons resultados. A tarefa de satisfazer um cliente é árdua, porém compensatória, é mais viável para empresa fidelizar um cliente do que conquistar um novo, levando em conta a grande concorrência no mercado.

A satisfação do cliente, depende de sua receptividade no ambiente no qual está sendo atendido, se o mesmo for bem atendido, será sem dúvidas uma das ferramentas de marketing mais antiga no mercado, o “boca a boca”. Uma estratégia infalível para satisfação do cliente é fazê-lo se sentir único e exclusivo, construindo um vínculo afetivo e contribuindo para o desenvolvimento da empresa.

Segundo Cobra (1997), as organizações devem, além de sentir o mercado e adaptarem-se as necessidades do seu público-alvo. A empresa que mantém o contato direto com o cliente, contribui para uma relação duradoura com o mesmo, conhecendo seus hábitos e desejos, tornando-o satisfeito e fiel. Uma das principais formas para conquista clientes é através de propagandas e também consiste em promoções diárias.

De acordo com Sandhusen (2003), salienta que, quando um produto satisfaz a necessidade do cliente, atinge a afetividade, criando um vínculo com a empresa e fazendo com que ele retorne para novas aquisições. Construir um relacionamento afetivo com o cliente, contribui para a fidelização do mesmo.

Segundo Kotler e Armstrong (2003), não é o cliente que depende da empresa e sim ela quem depende dele. Para fidelização de clientes, a empresa deve investir no contato direto com o mesmo, adquirindo um laço afetivo. Manter uma estratégia de fidelidade com o cliente faz com que a empresa esteja preparada para satisfazê-lo, oferecendo serviços adequados, com qualidade, contribuindo posteriormente para se sucesso.

A empresa que trabalha com o intuito de estabelecer relação satisfatória com o cliente a longo prazo, garantirá a fidelização do mesmo. Para fidelizar um cliente, é necessário conhecer seus desejos e hábitos. Dessa forma, a fidelização de clientes é uma ferramenta essencial para a captação de novos clientes.

A empresa que tem metas de crescimento, devem investir em estratégias para a captação de clientes. Devem manter-se atualizadas com as inovações que surgem constantemente. Para uma empresa ser bem sucedida, se destacando das outras, devem focar na qualidade dos serviços oferecidos, atendimento diferenciado, manter vínculo direto com o cliente, tratar todos os clientes com a mesma cordialidade.

De acordo com Pride e Ferrel (2000), avaliam os clientes como foco de todas as atividades de marketing. Sua essência é manter trocas satisfatórias, ou seja, entregar um produto ou serviço com benefícios para seus clientes e conseqüentemente ganhar algo de valor em troca.

Atualmente, verifica-se cada vez mais o crescimento acelerado de empresas no país e no mundo e a busca delas em se manterem estável no mercado empresarial. Sobre uma empresa, é importante o entendimento de que ela pode ser entendida como “uma unidade organizacional que tem (ou que deveria ter) uma estratégia definida e um gestor responsável pelas vendas e pelos lucros; [...]podem ser definidas em muitas dimensões, incluindo a linha de produtos, o país, os canais ou segmentos do mercado” (ESTRATÉGIA EMPRESARIAL, 2020).

Algo muito buscando pelas empresas é, além de realização das vendas, fidelizar os seus clientes, isso porque, conforme aponta Correia (2016, p.1), “em um ambiente que passa por transformações constantes, mercado turbulento e globalizado e além de tudo, clientes cada vez mais exigentes, as empresas precisam identificar fatores relevantes para o sucesso organizacional”.

A fidelização de clientes, de acordo com Agendor (2016, p.8), “nada mais é do que fazer o cliente voltar para comprar novamente seu produto ou serviço, acreditando no que você vende e criando um relacionamento com seu negócio para que, futuramente, passe atuar

como porta-voz de sua marca”.

O cliente fiel pode ser definido como aquele que é satisfeito com o produto ou serviço e sempre retorna para realizar novas compras. Reichheld (2000, p.117) discorre que “A construção de uma base de clientes altamente fiéis tem que, obrigatoriamente, integrar uma estratégia de negócios da organização, não sendo possível viabiliza - lá como um programa isolado, conduzido apenas por uma área”.

Muitas coisas precisam ser vistas com bastante atenção na busca por manter os clientes fiéis. Algumas queixas vivenciadas pelos clientes são apresentadas por a seguir:

- Mentira óbvia, vendas de serviços desnecessários ou cotações acima do aceitável;
- Fornecedores de serviços que ratam os clientes sem respeito;
- Quebra de promessas, fornecedores de serviços que não cumprem o prometido;
- Falta de disposição dos funcionários para resolver problemas básicos do serviço do cliente;
- Longa espera em filas por falta de atendentes ou excesso de pessoas;
- Atendimento impessoal que não transmite a sensação de calor humano;
- Funcionários sem preparo para responder perguntas mais comuns dos clientes;
- Funcionários que não se dão ao trabalho de atender aos clientes prontamente;
- Funcionários que conversam entre si ou executam tarefas pessoais enquanto o cliente espera, e aqueles que se negam a ajudar por estarem em horário de descanso ou em final de expediente (CORREIA, 2016, p.3).

Para essas situações não acontecerem, é interessante que todas as empresas tenham preocupação “em formar uma relação de parceria com os clientes, pautada de transparência e confiança com resultados e benefícios que preveem a satisfação mútua das partes que somente são alcançados com o envolvimento e desempenho de pessoas” (CORREIA, 2016, p.3).

Acrescenta-se, ainda que:

existem condições essenciais para se iniciar um programa de fidelização: a identificação do nível de satisfação de clientes; a existência de interatividade entre o cliente e a organização e a oferta de recompensa aos clientes mais fiéis através de produtos, serviços e/ou benefícios emocionais realmente atrativos para garantir a fidelidade daqueles que interessam à organização (FREITAS, 2001 *apud* CORREIA, 2016, p.8).

Ressalta-se a importância de os clientes terem satisfação em realizar a compra, do produto adquirido e tratamento recebido antes, durante e pós-venda. Freitas (2001, p.105) define satisfação como:

a resposta de preenchimento do consumidor. É o julgamento de que um aspecto de um produto ou serviço, ou o próprio produto ou serviço, oferece um nível prazeroso de preenchimento relacionado ao consumo, incluindo níveis de preenchimento baixos e altos.

Reichheld (2000, p. 209) discorre que poucas organizações “[...] conseguiram significativas e mensuráveis melhorias quanto a lealdade dos clientes[...]”.

É importante considerar que há vários modelos de fidelização de clientes, os quais podem ser citados alguns a seguir: Pós-venda, cartão fidelidade, cadastro de clientes e Marketing um a um.

O pós-venda pode ser entendido como “o contato com o cliente após a efetuação de uma compra ou prestação de serviço, início da próxima venda, é a garantia que seu negócio continuará a vender” (CORREIA, 2016, p. 8). Dessa forma, nesse tipo de fidelização é necessária “uma sintonia entre a empresa e sua carteira de clientes. O cliente tem que estar informado sobre toda novidade que sua empresa apresente. Ele tem que lembrar de você, saber que você se importa e está presente sempre que precisar”.

O cartão fidelidade, por sua vez, “Funciona como um cartão de crédito normal, com a diferença que é exclusiva da loja. Com ele, o cliente divide o pagamento, ganha descontos e participa de promoções” (CORREIA, 2016, p. 9). Nesse sentido, o cliente que tenha esse cartão se sentirá atraído por isso por poder usufruir de algumas vantagens:

O cliente volta mais vezes ao seu negócio;

Permite identificar os melhores clientes e com isso fazer ações de marketing diferenciado;

Reforça a sua marca Junto ao cliente, tendo o seu cartão o cliente nunca esquecerá de você;

Clientes com cartão podem ter condições de pagamento diferenciado. (CORREIA, 2016, p.9).

Já o cadastro de clientes é considerado como “uma boa estratégia de marketing para aumentar a possibilidade de retorno dos consumidores à loja”. Isso porque “quando houver algum lançamento ou o cliente estiver fazendo aniversário, a empresa pode enviar uma mensagem oferecendo brindes e anunciando produtos” (CORREIA, 2016, p. 9).

Nesse cenário, tem o que conhece como fidelização do cliente, algo tão importante quanto atraí-lo, pois, o cliente fiel compra de novo, mantendo o funcionamento da empresa. “Um ponto importante a se ressaltar é que, ao perder um cliente, geralmente não se perde somente uma venda, mas potencialmente uma vida inteira de vendas” (BEE, 2000, p. 13).

A não fidelização do cliente pode posteriormente gerar grandes prejuízo às empresas. Apesar disso, “muitas empresas ainda planeiam seus produtos sem o input do consumidor, apenas para encontrá-los, depois, rejeitados pelo mercado. Esquecem os consumidores após a venda, para perdê-los, depois, aos concorrentes” (KOTLER, 1998, p. 27).

Uma organização que deseja captar clientes, deve medir regularmente a satisfação dos mesmos. Sabe-se que um cliente satisfeito, permanece fiel por mais tempo e custa bem menos do que um cliente novo. Empresas que são centradas em clientes, levam em conta que a satisfação destes é uma meta e uma ferramenta de marketing simultaneamente (KOTLER; KELLER, 2006). Ao fidelizar o cliente, o mesmo não precisa mais ser convencido, visto que ele já comprovou a qualidade do produto, adquiriu confiança no atendimento e tem conhecimento sobre a marca.

Para que ocorra a fidelização do cliente, é preciso desenvolver um relacionamento positivo entre o consumidor e a empresa de forma que o mesmo volte a comprar os seus produtos ou serviço. Portanto, a empresa precisa entregar o que promete, ter um bom

atendimento, ter um bom pós-vendas, com essa relação de atenção com o consumidor, a oportunidade de fidelização aumenta.

3. AS PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS DE VENDA UTILIZADAS NAS EMPRESAS PARA FIDELIZAR OS CLIENTES

Cliente satisfeito é um dos pontos principais para o sucesso de uma organização, pois sua opinião pode promover a empresa, assim como denegrir sua imagem. Walton (1996) afirma que a única pessoa que tem o poder de demitir, independente da classe hierárquica de uma empresa, é o cliente, simplesmente por ter o poder de levar seu dinheiro a quem ofereça atendimento, produto e serviço que o satisfaça, se assim quiser.

As empresas, nesse momento devem trabalhar junto à comunidade, restringindo-se ao trabalho infantil, com o compromisso junto à sociedade em busca de melhorias para suas comunidades, representando uma dimensão social onde as empresas devem estar presentes nos aspectos gerais da responsabilidade. Percebe-se então que fidelização de clientes, ganha cada vez mais destaque no cenário das empresas. Visando cada vez menos lucros com mais reconhecimento nos seus produtos (TENÓRIO, 2006).

A nação da fidelização de clientes empresarial decorre da compreensão de que a ação empresarial deve, necessariamente, buscar, trazer benefícios para as sociedades, propiciar a realização profissional dos empregados, promover benefícios para os parceiros e para o meio ambiente e trazer retorno para os investidores. A adoção de uma postura clara e transparente no que diz respeito aos objetivos e compromissos éticos da empresa fortalece a legitimidade social de suas atividades, refletindo-se positivamente no conjunto de suas relações (TENÓRIO, 2006, p. 32).

Para um compromisso com ética e respeito com a fidelização de clientes a empresa deve ter o compromisso de promover e propiciar o bem-estar com seus colaboradores e a sociedade em comum, bem como, benefícios para os parceiros e o meio ambiente trazendo retorno para os seus investidores fortalecendo a legitimidade, pensando positivamente no fortalecimento de suas relações (KOTLER; KELLER, 2006).

Garcia (1999) afirma que fidelização de clientes corporativa significa tratar com dignidade seus colaboradores, fabricar produtos ou prestar serviço com qualidade, veicular propaganda verdadeira, promover limpeza no ambiente de trabalho, contribuir para causas da comunidade, não exploração da mão de obra infantil. Portanto as empresas que assim não age, é considerada socialmente irresponsável. Considerada empresa sem fidelização de clientes diante da sociedade e de outras empresas.

As empresas, empresários e governo estão conscientes dos riscos envolvidos na adoção indiscriminada da nova lógica econômica globalizante. Além de gerar desemprego e exclusão social, as estratégias das empresas multinacionais debilitam a ordem social, enfraquecem as forças e movimentos sociais, quebram a coesão comunitária e dissipam a ideia de solidariedade social. (NETO; FROES, 2000, p.6-7).

Trabalhando os recursos naturais de forma inadequada as empresas estão sabendo o risco que correm. Além de causar desemprego, exclusão social também causam sérios danos, às vezes, irreversível para a sociedade, com esse ato elas enfraquecem os movimentos

sociais, dissolvem a coerência da sociedade e desperdiçam a ideia da solidariedade social tanto dentro da empresa quanto fora dela.

Com as ações indiscriminadas das empresas as reações tornavam-se irremediáveis, gerando desemprego e exclusão na fidelização de clientes. Os órgãos competentes sabem do risco que correm, no entanto, não se importam com o que pode acontecer, as comunidades perdem forças diante das autoridades, com isso perdem a força e o poder de lutar pelos seus ideais (KOTLER; KELLER, 2006).

Segundo Drucker (1999) a empresa lucra socialmente quando suas ações internas dão bons resultados. Percebido pelo aumento da produtividade e, diminuição com os gastos com saúde do empregado, a organização desenvolve potencial, habilidades e talentos dos colaboradores, multiplicando as inovações. A empresa lucra socialmente com a maior credibilidade e confiança que os clientes nela depositam, aumentando a venda de seus produtos com reforço da imagem e maior capacitação profissional da mão-de-obra local (KOTLER; KELLER, 2006).

“Crê que as organizações têm a responsabilidade de encontrar uma abordagem reparadora para problemas sociais básicos causados pelo seu impacto” (DRUCKER, 1999, pg. 24).

A fidelização de clientes corporativa está voltada às atitudes e comportamentos da organização em face das exigências sociais da sociedade em consequência das suas atividades. Isso implica a compensação dos custos sociais que a mesma gera e ampliação do campo dos seus objetivos, definindo o papel social a desenvolver para conseguir a legitimidade e responsabilidade em face dos diversos grupos humanos que a integram e perante a sociedade no seu conjunto (CHIAVENATO, 2002, p. 594).

Diante dos seus atos de fidelização de clientes, de mostrar que seus recursos e ideias junto aos colaboradores para uma melhor comunidade/sociedade, as empresas, com muita luta e desempenham conseguem um resultado positivo de grande duração com um custo social gerando e ampliando seus objetivos ganhando a integridade diante de diversos grupos que de várias formas estão juntas a essa empresa.

Segundo Cohen (2003) no âmbito mundial, várias empresas vêm sendo cobradas em seu papel de cidadãos, por algumas razões, tais como: a busca de novos mercados pelas empresas transnacionais, o avanço do neoliberalismo, a onda das privatizações e as desregulamentações que aumentaram a parcela da economia em poder dos grupos privados. No Brasil há especialmente dois fatores que alavancam este processo: O grande número de empresários jovens bem preparados, que conheceram outros países e se sentem na obrigação de trabalhar por um Brasil melhor e o aumento da violência que está tornando a vida nas grandes cidades brasileiras insuportável, ficando impossível omitir-se diante de alguma ação que reverta esse quadro de um retorno social (KOTLER; KELLER, 2006).

A empresa socialmente responsável deve disseminar novos valores que restaurem a Solidariedade social, o compromisso social e o compromisso com a equidade, a dignidade, a liberdade, a democracia e a melhoria da qualidade de vida de todos que vivem na sociedade. As ações sociais das empresas podem contribuir para a solução do problema da pobreza em nosso país alterando o seu padrão de atuação social, de uma dimensão “assistencialista” para uma dimensão social “desenvolvimentista” (MELO NETO; FROES, 2001, p.34).

A empresa com fidelização de clientes encontra meios que valorize os seus atos so-



ciais restaurando a solidariedade, o compromisso social, compromisso com a desigualdade o livre-arbítrio a democracia e a melhoria da qualidade de vida. Suas ações sociais promovem grandes chances de empregos e lucros para as pessoas da comunidade, constrói a possibilidade de ganhos produzindo e comercializando produtos advindos da própria natureza alterando o padrão de vida, disseminando a pobreza.

As empresas devem se responsabilizar pelas consequências de seus erros e excessos no passado. A alguns anos as empresas não tinham determinados cuidados com o meio ambiente, destruindo determinados pontos, porém com o passar do tempo enxergaram um novo negócio, a fidelização de clientes. As empresas devem assumir um papel criativo ao alimentar a próxima fase da evolução que está se instalando ao redor do planeta com um mínimo de ruptura social e miséria humana.

O melhor indicador para avaliar as ações sociais do governo, das empresas, da sociedade e da própria comunidade e das demais entidades do Terceiro Setor é o “nível de bem-estar social”. É o indicador social mais abrangente, porque mensura a melhoria da qualidade de vida das pessoas (DRUCKER, 1999, p. 67).

O bem-estar social é a melhor forma de avaliar as ações sociais realizadas pelas empresas, pois sem esse indicador as empresas não estão realizando boas ações, consequentemente devem rever suas ações para não se tornarem eticamente irresponsáveis.

A partir do momento que o cliente é atendido, cria-se uma expectativa e é essa a oportunidade que a empresa tem para mostrar que é a melhor opção. Esta responsabilidade está nas mãos de quem presta o atendimento, para isso, o atendente deve ser qualificado e apto para exercer tal função. Além disso, deve-se investir em treinamentos a fim de aperfeiçoar suas habilidades. Outro fator importante para a motivação desse funcionário é a gratificação através de bônus, acréscimo no salário, viagens etc. (KOTLER; KELLER, 2006).

A gestão participativa é um modelo onde todos os colaboradores participam nas tomadas de decisões sobre diversos assuntos da empresa, a fim de interagir e assim terem suas competências potencializadas. É uma ótima opção para desenvolver um bom atendimento, além de contribuir para minimizar os erros e criar novas estratégias, pois em grande parte dos casos o primeiro contato do cliente com uma empresa é através de um colaborador. Sendo assim, é necessário que o cliente interno tenha conhecimento da cultura da empresa, incluindo suas regras e normas para que possa encantar e fidelizar o cliente externo (KOTLER; KELLER, 2006).

A comunicação com o cliente contribui para a diminuição da ansiedade durante o atendimento, causando uma boa impressão. Permitir que os clientes expressem suas opiniões, é uma forma da empresa estar atenta às necessidades de seus consumidores e como consequência torná-los fiéis. O atendimento refere-se à agradável experiência que o cliente tem durante o processo de prestação de serviço. A atenção e cortesia dos funcionários contribuem para os resultados satisfatórios na avaliação dos clientes. As empresas devem procurar uma melhor maneira de incentivar seus colaboradores a participarem e desempenharem ações dando-lhes a garantia de permanência nas empresas, divulgação dos nomes em informativos com o histórico de suas ações, distribuição de prêmios, livre acesso no horário de expediente, tem preferência no processo de contratação (MEDEIROS, 2003).

4. A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES PODE CONTRIBUIR PARA O SUCESSO DAS EMPRESAS

Conforme Marras (2014), a fidelização de clientes é um conteúdo bem relevante. Trata-se inegavelmente de envolver todos da organização a um regime de colaboração, seria um erro, porém, atribuir um clima de confiança pode gerar resultados incríveis. Assim, reveste-se de particular importância a agregar ideias e ações responsáveis para conduzir as pessoas em uma organização a sentirem-se responsáveis pelo resultado final de suas atividades. O autor deixa claro que, ganha particular relevância o comprometimento das pessoas para o trabalho, conseqüentemente as sugestões quanto à tomada de decisão e os resultados da empresa.

Principais exemplos de estratégia de marketing. Vamos falar de 12 tipos de estratégia de marketing. São eles: Digital, de Conteúdo, Inbound, Outbound, de Relacionamento, de Produto, de Guerrilha, Viral, Endomarketing, Social, Pessoal e Humanizado. Como dissemos acima, eles não são isolados entre si. Pode-se dizer que ambos os autores citados possuíram uma mesma linha de pensamento. Neste contexto, fica claro que essa é uma das ideias mais antiga da administração, no entanto tem se tornado moderno. O mais preocupante, contudo, é constatar que muitas empresas não usam ou simplesmente não aprovam essa concepção (KNAPIK, 2016).

Não é exagero afirmar que muitos afirmam que ela não serve para qualquer organização. Logo, o autor deixa claro que essa teoria parte do princípio de valorizar e respeitar o trabalhador enquanto ser humano, como chave mestre para condução dos negócios. Assim, “para alcançar essa mudança, os administradores devem conscientemente mudar a cultura organizacional através do compartilhamento de atitudes, crenças e atividades” (CHIAVENATO, 2004, p. 170).

A fidelização de clientes significa que os administradores colocam abaixo a estrutura hierárquica e fazem os funcionários assumirem um papel maior no processo decisório de tomada de decisões. [...] Criar equipes e atribuir responsabilidade e autoridade aos funcionários são elementos vitais da fidelização de clientes. Dar força e autoridades às pessoas para que elas se sintam responsável pela mudança (CHIAVENATO, 2004, p.170).

A estratégia empresarial está dividida em dois tipos: Estratégia Cooperativa e Estratégia Competitiva, e para que sejam realizadas de forma eficaz as oportunidades de mercado precisam ser visualizadas com antecedência, assim como as limitações e ameaças. O autor deixa claro que independentemente do nível hierárquico da pessoa, todos têm potencial para contribuir nos processos de tomada de decisão. No qual, reflete de forma positiva na equipe, assim promovendo relacionamentos saudáveis e a certeza de que não são apenas componentes produtivos como uma máquina qualquer. E, sobretudo transmitindo maior impacto de responsabilidade para todos.

Maximiano (2010, p. 371) “a meta da fidelização de clientes é construir uma organização participativa em todas as suas interfaces”, como mostra a figura 1, a seguir.



Figura 1 – Uma organização pode implementar a fidelização de clientes em todas as suas interfaces.

Fonte: Fidelização de clientes: de que se trata? (MAXIMIANO, 2010, p.371).

Sendo assim, é um processo que consiste em meios que permitam liberar os potenciais dos colaboradores e ampliar suas capacidades contribuindo também para aprimorar a competitividade frente ao mercado. Chiavenato (2006) [...] as organizações são projetadas e administradas de acordo com certas teorias administrativas.

No entanto, tais práticas de gestão passaram a se tornar obsoletas diante das mudanças cada vez mais velozes no ambiente de negócios. Assim sendo, novas práticas de gestão começam a serem desenvolvidas, Maximiano (2010) afirma que há dois modelos básicos de administração, que usam em doses diferentes esses ingredientes o modelo diretivo (ou diretivo-autocrático) e o modelo participativo (ou consultivo-participativo).

De acordo com Maxwell (2015) à Participação da direção significa participar institucionalmente da estrutura de poder da empresa, mais do que apenas dos processos decisivos do gerente. A cogestão, que é uma das modalidades de participação na direção, compreende que a administração de um empreendimento de qualquer natureza pode ser compartilhada com outras pessoas ou instituições que não estejam vinculadas direta ou permanentemente à estrutura de direção da empresa. Deste modo permitindo que outras pessoas possam também está participando das tomadas de decisão, expressando opiniões.

O estilo diretivo é ineficaz quando os funcionários têm tarefas rotineiras e simples, já que a orientação do gestor não atende a nenhum propósito e pode ser encarada como controle rigoroso desnecessário. [...] A liderança participativa é preferida pelos funcionários que realizam tarefas não rotineiras porque a falta de regras e de procedimentos lhes dá mais liberdade de ação para alcançarem objetivos desafiadores. (MACHADO, 2010, p.222).

É preciso ressaltar que muitas empresas utilizam autoridade formal para dirigir seus colaboradores, onde os chefes querem ser donos da verdade e não podem ser questionados,

seguindo assim uma cadeia de comando hierárquico. No entanto, esse é um método que não favorece a organização, pois não há papel de liderança que possa motivar seus colaboradores e melhorar o desempenho corporativo (MARRAS, 2014).

No modelo diretivo cabe frisar que dispõem de um modelo que dá ênfase ao papel dos chefes e a padronização. É interessante, aliás, fundamental exemplificarmos os pioneiros na administração como Taylor que trabalhou com a Teoria da Administração Científica dando ênfase as tarefas e métodos, Fayol com a Teoria Clássica enfatizando na estrutura da organização onde ambos eram mecanicistas. Assim sendo Taylor definiu como elementos de aplicação à sua teoria nos padrões de produção os métodos e rotinas para execução de tarefas e a padronização de máquinas e ferramentas e Fayol concebeu a organização como estrutura dessa maneira influenciada pelas concepções antigas como de organizações militares (CHIAVENATO, 2003).

Na opinião de Maximiano (2010) esse modelo permite que alguns problemas podem ser gerados: Ineficiência global do trabalho onde os colaboradores não têm liberdade de expressar opiniões ou discutir problemas com seu superior, dessa forma inibindo o principal recurso do colaborador, seu potencial. Posto isto, provocara fragilidade na empresa causando atitudes desfavoráveis, ocasionando também insatisfação e desmotivação dos trabalhadores e sabe-se que isso interfere diretamente no comportamento deles na empresa e por fim o autoritarismo que consiste na definição das metas e processos decisórios feitas apenas pelo topo da organização sem a participação de outros níveis, partindo assim para concepção centralizada de intensidade autoritária e hierárquica que na maioria das vezes tornam-se ineficientes para organização.

Conforme explicado acima, esse modelo era de certa forma mais utilizado pelas empresas desde muito tempo, mas percebe-se também que o foco era maior nas tarefas, nos métodos e até mesmo nos chefes, tudo a fim de produzir, e dificilmente enfatizavam na importância dos colaboradores, esse método passou inconvenientes para muitos. No entanto, com o crescente desenvolvimento do mercado global veio à necessidade de usar recursos que proporcionasse resultados melhores e sustentáveis que além de incrementar os recursos da empresa pudesse satisfazer a todos (KNAPIK, 2016).

“A divisão do trabalho, o modo como é feito na linha de montagem, tem como resultados o desinteresse, a insatisfação, a desmotivação, a perda da perspectiva do cliente, a fadiga e outras inconveniências (MAXIMIANO, 2011, p. 374)”.

Por todas essas razões, o modelo diretivo apresenta seus devidos problemas em relação a administração nas organizações. E como nas últimas décadas o mercado tem aprimorado constantemente, cabe às organizações trabalharem com ambiente mais aberto às mudanças, desenvolver mais carreira dentro da própria empresa para que possa também aumentar o desempenho corporativo alinhando assim os processos com uma melhoria contínua e efetiva (MAXIMIANO, 2010).

O modelo participativo é onde todas as pessoas expressam opiniões de forma livre, cada um sendo responsável por seu desempenho e comportamento. As organizações que seguem esse modelo são chamadas de orgânicas, processo que envolve confiança entre superiores e subordinados, e a motivação tem como base a participação das pessoas. Maria das Graças (2012) afirma que as decisões compartilhadas são aquelas em que há compromisso de acordo, ou seja, a decisão nasce do grupo e não de uma só pessoa. Desse modo os colaboradores sentem-se valorizados e envolvidos nas decisões da empresa.

5. CONCLUSÃO

O século vinte e um tem se caracterizado, no âmbito das organizações, pela constante busca das mesmas pela satisfação dos clientes, com o intuito de obter melhores resultados em termos de lucro e práticas empresarias. Contudo, atingir essa satisfação dos clientes tem se tornado uma tarefa árdua cada vez maior.

As pessoas exigem cada vez mais produtos de qualidade, mas a um preço baixo. Entretanto, não é apenas isto que irá atraí-los de volta ao estabelecimento e manter a fidelidade, surgindo assim, a qualidade no atendimento como um diferencial competitivo no qual as empresas buscam estrategicamente a sua melhoria e fortalecimento do contato com o cliente buscando a excelência no lidar, auxiliar e solucionar suas necessidades.

O cliente espera ser atendido em suas expectativas. Ele espera obter confiabilidade através do desempenho da empresa que tem que ser consistente, para que os clientes possam confiar nos serviços oferecidos, tudo deve ser feito corretamente na primeira vez e os prazos estabelecidos cumpridos. Espera ainda a credibilidade, pois a propaganda tem que ser honesta, os produtos seguros, os atendentes dignos de confiança e os problemas solucionados. Como fornecedora de produtos e serviços, a empresa deve propiciar um atendimento que reflita realmente que é o cliente quem determina o sucesso ou fracasso de qualquer empresa. Para encantá-lo, é preciso fazer aquilo que ele não espera, ou seja, superar suas expectativas. Encontrar um sorriso quando o dia está desgastante, dar atenção mesmo quando o tempo é limitado, encontrando um estilo próprio de atender bem os clientes.

Referências

- ARAÚJO, L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- AZEVEDO, C. S. Gestão hospitalar: a visão dos diretores de hospitais públicos do Município do Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**, n.29, p.33-58, 2005.
- BALDERAS, M. de la L. **Administración de los servicios de enfermería**. México, Interamericana/McGRAW-HILL, 1995.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação: Uma viagem ao centro do conceito**, RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.1, n.2, p. 63-67, Nov 2002/Jan. 2003.
- BITTAR O.J.N.V. Indicadores de qualidade e quantidade em saúde. **RAS**, 2001; v. 3, n.12, p. 21-8.
- BITTAR, O.J.N.V. **Cultura & qualidade em hospitais**. In: Quinto Neto, A., Bittar, OJNV. *Hospitais: administração da qualidade e acreditação de organizações complexas*. Porto Alegre: Da Casa Editora, 2004, 212p.
- BITTAR. O.J.N.V. Metodologia para avaliação da produtividade em hospitais. **Revista Mundo da Saúde**. São Paulo: Fundação Social Camiliana, ago 1996, ano 20, v.20, n.7, p.238-242.
- CAMPOS, E.S. **Breve notícia histórica sobre os hospitais em geral**. In: **História e evolução dos hospitais**. Rio de Janeiro: Departamento Nacional de Saúde-Divisão de Organização Hospitalar/Ministério da Saúde, 1944. Reedição de 2006. 588p.
- CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo, MAKRON BOOKS, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Contemporânea**, 39 São Paulo: MCERAN-Hill, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos**. 14^a ed., Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução I teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

- DAFT, Richard L. **Administração**. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DEMING, W. Edwards. **Qualidade: A Revolução da Administração**. Rio De Janeiro: Marques Saraiva, 1990.
- DEUS, Cássia Costa Rocha Daniel de. **Evolução das Bibliotecas Universitárias e suas relações com as Políticas Educacionais no Brasil**. 2011.
- DONNANGELO, Maria Cecília F. & PEREIRA, L. **Saúde e Sociedade**. São Paulo: Duas Cidades, 2010. 124p. 3.
- DRUCKER, P.F. **Introdução à administração**. São Paulo, Pioneira, 1991.
- DRUCKER, P.F. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo, Nobel, 2001.
- DRUCKER, Peter F. **Introdução à Administração**. 3 ed. São Paulo: Moderna, 1998.
- DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2002.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **A prática da administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- OLIVA, F.A. & BORBA, V.R. **BSC Balanced Scorecard – ferramenta gerencial para organizações hospitalares**. São Paulo: Iátria, 2004, 284p.
- DUBRIN, Andrew J. **Princípios de administração**. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- ETTINGER, K. E. Biblioteca básica de administração. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/lider-x-chefe/31055/>. Acesso em: 18 MARÇO. 2022
- FAJARDO ORTIZ, G. **Teoría y práctica de la administracion de la atencion medica y de hospitales**. México: La Prensa Médica Mexicana, 1972.
- FONSECA, M. das G. **Administração geral e a enfermagem**. Faculdade de Enfermagem/ Departamento EBA, 1996. (apostila de curso).
- FONTINELE JÚNIOR, K. **Administração hospitalar**. Goiânia: AB Editora, 2002. 240p.
- GALÁN MORERA, R. Evaluación integral. In: MALAGÓN LONDOÑO, G.; GALÁN MORERA, R.; PONTÓN LAVERDE, G. **Administración hospitalaria**. Bogotá: Panamericana, 1996. p. 487-500.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GILMORE, C.M. & NOVAES, H.M. **Manual de Gerência da Qualidade. Organização Panamericana de Saúde/ OPAS**. Washington-USA: Série HSP/Manuais Operacionais PALTEX, 1997, número 9, Volume III, 243p.
- GOMES FILHO, Antônio Costa; STEFANO, Sílvio Roberto. Estilos de liderança: um estudo comparativo entre empresas de transporte. XXVII ENANPAD – Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração no ano de 2003. Revista Capital Científico. Guarapuava (PR), v. 2, n.1, p.127-145. jan/dez. 2004.
- GOMES, A. R. S. **Liderança na administração**. 2009. 382 f. Tese (Doutorado em Psicologia). Universidade do Minho, Minho.
- GURGEL JÚNIOR, G.D. et al. **Qualidade total e administração hospitalar: explorando disjunções conceituais**. Ciência & Saúde Coletiva. 2002, vol.7, n. 2, ISSN 1413-8123.
- GUZZO, S.; FASSICOLLO, C. E. **Avaliação da satisfação dos usuários de serviços de fisioterapia na clínica escola de pesquisa de atendimento em fisioterapia (CEPAF) da Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC)**. Revista Digital de Buenos Aires. Vol. 16; n. 163. Dezembro, 2011. Disponível em: < <http://www.efdeportes.com/efd163/avaliacao-da-satisfacao-dos-servicos-de-fisioterapia.htm>>. Acessado em 25 de setembro de 2022.
- HAGGAI, Jonh. **Seja um líder de verdade**. Belo Horizonte: Betânia, 1990.
- HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores de empresas**. 2 ed. São Paulo: EPU, 1977.
- HERZBERG, F. **Novamente: como se faz para motivar funcionários?** In: In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- HOUSE, R. J. (1977). **A 1976 theory of charismatic leadership**. In J. G. Hunt & L. L.
- KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. 20. ed. Curitiba: IBPEX, 2006.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LAWLER, E. **Motivação nas organizações de trabalho**. In BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- LÜCK, Heloísa et al. *A Escola Participativa: o trabalho do gestor escolar*. 6ª ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.
- MACHADO, C. M.; et al.. **Habilidades gerenciais**. Rio de Janeiro: SENAC, 2010.
- MACHADO, J. T. M. **Acessibilidade e equidade nos cuidados de saúde: relação com a qualidade de vida e satisfação. Escola Superior de Enfermagem**. 1ª Ed. Setembro, 2013.
- MALAGÓN, Londonõ G. Introdução. In: Malagón-Londonõ, G & Morera, RG & Laverde, GP. **Administração Hospitalar**. 2 edição, Argentina: Editora Médica Panamericana S.A.C.F, 2003, 476p.
- MALIK, A. M.; TELES, J. P. Hospitais e programas de qualidade no Estado de São Paulo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.3, p.51-9, jul.set.2001.
- MARRAS, Philipi. B. **ISO 9000: além da certificação**. São Paulo: Philip Crosby Associates, 2003.
- MAUDONNET, R.B. et al. **Administração Hospitalar – introdução à administração hospitalar**. 1ª edição. RJ: Cultura Médica, 2008, 309p.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAXWELL, John C. **Seja o Líder Que Todos Querem Ter**. 1ª ed. São Paulo: Sepal, 2002.
- MBAH. **Manual brasileiro de acreditação das organizações prestadoras de serviços hospitalares**. Brasília, 2004, 224 p.
- MBAH. **Manual brasileiro de acreditação hospitalar**. Brasília, 2002, 107 p. ONA. Manual organizações prestadoras de serviços hospitalares. Brasília, versão 2001, 198p.
- MELO, E. A. A. **Comprometimento organizacional, estilos gerenciais e poder organizacional: um estudo relacional**. 2001. 120 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2001.
- MEZOMO, João Catarin. **Gestão da qualidade na saúde: princípios básicos**. São Paulo: J. C. Mezomo, 1995.
- MILKOVICH, George T. ; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- NETO, E. *Desenvolvimento de liderança no serviço público*. Colider: 2008.
- PARK, K. H. (coord.) **Introdução ao estudo da administração**. São Paulo, Pioneira, 1997.
- PEDROSA, T.M.G.- Estabelecimento da correspondência entre os requisitos do instrumento de acreditação hospitalar brasileiro da organização nacional de acreditação – ONA (2004) – e as normas da série NBR ISO 9000:2000. Dissertação apresentada como requisito para a obtenção de título de Mestre em Ciências da Saúde – **Infectologia e Medicina Tropical**, Faculdade de Medicina da UFMG, 2004, 154f.
- PEDROSA, T.M.G.- **Estabelecimento da correspondência entre os requisitos do instrumento de acreditação hospitalar brasileiro da organização nacional de acreditação – ONA (2004) – e as normas da série NBR ISO 9000:2000**. Dissertação apresentada como requisito para a obtenção de título de Mestre em Ciências da Saúde – **Infectologia e Medicina Tropical**, Faculdade de Medicina da UFMG, 2004, 154f.
- PENROSE, Edith Tiltton. **Teoria del Crecimiento de la Empresa**. Madrid, Aguillar, 1962.
- PEREL, Vicente L.; **Teoria e técnicas de administração**. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.
- PILTA, S.F. **Gestão estratégica na saúde – reflexões e práticas para uma administração voltada para excelência**. São Paulo: Iátria, 2006, 236p.
- PINTO, S. A. G.; SILVA, E. M. V. B. **Qualidade e satisfação com o serviço de urgência e emergência pediátrica: a perspectiva dos acompanhantes das crianças**. Rev. Enf. Ref. Vol. 3; n. 9. Coimbra. Mar, 2013.
- ROBBINS, S. P. **Administração**. São Paulo: Saraiva. 2002.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

8

**IMPORTÂNCIA DO PÓS-VENDA: PRINCIPAIS PRÁTICAS
UTILIZADAS NAS EMPRESAS PARA A FIDELIZAÇÃO DE
CLIENTES**

***IMPORTANCE OF AFTER-SALES: MAIN PRACTICES USED
IN COMPANIES FOR CUSTOMER LOYALTY***

Cristiane Ribeiro Sa

Resumo

A fidelização agrega valor à sua marca. Por isso a importância do pós-venda são as principais práticas utilizadas nas empresas para a fidelização de clientes. Por isso o problema de pesquisa foi: Quais as principais práticas de pós-venda são utilizadas nas empresas para garantir a fidelização de clientes? Portanto o objetivo geral da pesquisa foi descrever as principais práticas de pós-vendas nas empresas como estratégia de fidelização de clientes. E os objetivos específicos foram: apresentar o conceito de pós-venda como estratégia empresarial; elencar as principais estratégias de pós-venda e como isso contribui para a satisfação do cliente e dos colaboradores e discutir sobre a fidelização de clientes por meio do pós-venda. Para o desenvolvimento desta pesquisa, será realizada pesquisa por meio da revisão bibliográfica.

Palavras-chave: Pós-venda. Empresas. Fidelização.

Abstract

Loyalty adds value to your brand. Therefore, the importance of after-sales are the main practices used in companies for customer loyalty. Therefore, the research problem was: What are the main after-sales practices used in companies to ensure customer loyalty? Therefore, the general objective of the research was to describe the main after-sales practices in companies as a customer loyalty strategy. And the specific objectives were: to present the after-sales concept as a business strategy; list the main after-sales strategies and how this contributes to customer and employee satisfaction and challenges customer loyalty through after-sales. For the development of this research, research will be carried out through the literature review.

Keywords: After-sales. Companies. Loyalty.

1. INTRODUÇÃO

No ramo empresarial, as empresas vêm estudando e testando diversas formas para alcançar e garantir uma clientela significativa. Isso é algo essencial para todas as empresas, principalmente no atual contexto da sociedade em que a competitividade e variedade de produtos é algo extremamente notório. Nesse viés, algo que se destaca também é que, além de conseguir novos clientes, é preciso, ainda, a garantia de que esses “novos” clientes sejam permanentes, ou seja, sejam clientes fiéis. Quando isso acontece, entende-se que houve a fidelização dos clientes. Para que a fidelização dos clientes aconteça, uma das formas de se alcançar isso é por meio do pós-venda realizado nas empresas e, assim, o uso de estratégias para essa finalidade. É nessa perspectiva que este trabalho se insere.

Sendo assim este trabalho justificava-se na importância da realização desta pesquisa, uma vez que versará sobre as principais práticas de pós-vendas nas empresas como estratégia de fidelização de clientes. Ademais, servirá como suporte para outros trabalhos acadêmicos e para a sociedade de modo geral. Assim, é necessário que as empresas planejem e estudem estratégias para manter os clientes. Entre as estratégias, destacam-se: conhecer o público consumidor e as suas necessidades; elaborar programas de fidelidade; realizar pesquisa de satisfação, entre outras que precisam ser mais estudadas.

Por isso o problema de pesquisa foi: Quais as principais práticas de pós-venda são utilizadas nas empresas para garantir a fidelização de clientes?

Portanto o objetivo geral da pesquisa foi descrever as principais práticas de pós-vendas nas empresas como estratégia de fidelização de clientes. E os objetivos específicos foram: apresentar o conceito de pós-venda como estratégia empresarial; elencar as principais estratégias de pós-venda e como isso contribui para a satisfação do cliente e dos colaboradores e discutir sobre a fidelização de clientes por meio do pós-venda.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, será realizada pesquisa por meio da revisão bibliográfica. Assim, este trabalho será descritivo com cunho qualitativo. Ressalta-se, portanto, que para a realização deste trabalho será realizada a pesquisa do tipo revisão da literatura qualitativa e descritiva, considerando o período de pesquisa entre 1998 até 2012, publicados em sites confiáveis de divulgação científica. Entre os tipos de textos, serão considerados: artigos, documentários, relatórios, monografias, dissertações e teses. Os autores que serão tomados como base são: Moraes (2012), Berro (2010), Cobra (2007), Walker (2004), Azevedo (2004), Rosa (2004), Frutell (2003), Bee (2000) e Kotler (1998).

Para se ter uma pesquisa mais específica, serão utilizados dois descritores que apresentam relação direta com o tema desta pesquisa, são eles: “Pós-venda” e “Fidelização dos clientes”. Após isso, serão realizadas discussões e reflexões a respeito do que os autores consultados discorrem, visando alcançar os objetivos propostos nesta pesquisa.

2. O CONCEITO DE PÓS-VENDA COMO ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

O pós-venda é a parte do atendimento ao cliente que reúne as estratégias pensadas para melhorar a experiência após a compra de um produto ou contratação de um serviço. O objetivo é manter um relacionamento duradouro com os clientes, sempre correspondendo às suas expectativas e necessidades. O desafio das empresas atuais é a captação de clientes, diante de uma ampla concorrência, estes estão mais exigentes. Para uma empresa se destacar das outras e obter sucesso, ela deve oferecer um serviço diferenciado e

um excelente atendimento. “A obrigação de qualquer negócio é fornecer valor aos clientes mediante um lucro” (KOTLER; KELLER, 2006).

No pós-venda, a ação começa a partir do momento em que o consumidor passa a utilizar o produto ou serviço da empresa. É nessa hora, então, que ações devem ser executadas para não deixar a relação esfriar. E não precisa ser nada muito elaborado ou custoso. Por vezes, basta ser criativo. A empresa que tem metas de crescimento deve investir em estratégias para a captação de clientes. Devem manter-se atualizadas com as inovações que surgem constantemente. Para uma empresa ser bem sucedida, se destacando das outras, devem focar na qualidade dos serviços oferecidos, atendimento diferenciado, manter vínculo direto com o cliente, tratar todos os clientes com a mesma cordialidade (ALMEIDA, 2022).

De acordo com Pride e Ferrel (2000), avaliam os clientes como foco de todas as atividades de marketing. Sua essência é manter trocas satisfatórias, ou seja, entregar um produto ou serviço com benefícios para seus clientes e conseqüentemente ganhar algo de valor em troca.

O setor empresarial é responsável por uma significativa movimentação financeira do país. Esse ramo de atividade empresarial pode ser dividido em três categorias - comércio, indústrias e serviços, tendo vários nichos de atuação, fabricação dos produtos, prestação de serviços e vendas. “A Venda é a arte da comunicação e do relacionamento que objetiva conquistar compradores, transformando-os em clientes por muito tempo” (COBRA, 2007).

É importante acrescentar, ainda, que:

As empresas são diferentes entre si em vários aspectos: tamanho, produtos, pessoas, localização, organização e história. Estas diferenças acabam refletindo-se na variabilidade do desempenho. A estratégia deve ser capaz de entender e explicar esta variabilidade (WALKER, 2004, p. 3).

É importante, também, que sempre as empresas façam análise do mercado, pois, precisam se manter informadas sobre o que a concorrência está oferecendo para estarem aptas para receber o cliente, traçando uma linha de ideias para chamar o cliente para a loja, seja com a equipe do marketing, CRM e tendo um bom pós-vendas (ALMEIDA, 2022).

Azevedo (2004, p.1) discorre que:

Quando realizada corretamente, a pesquisa de mercado oferece informações consistentes, que, somadas à experiência e ao sentimento do empreendedor, tornam o processo decisório mais rico e preciso. Ações como visitar a concorrência para verificar os pontos fortes e fracos, ouvir reclamações de clientes ou mesmo observar como as pessoas caminham dentro de uma loja são importantes fontes de informações, muitas vezes desprezadas por novos e antigos empresários (AZEVEDO, 2005, p.1).

O objetivo da pós-venda é estabelecer um compromisso com o cliente para além do momento da compra. A empresa que presta o serviço, deste modo, tenta conquistar a confiança do comprador, o qual toma a sua decisão com uma assistência que se pode canalizar de diversas maneiras. A pós-venda, obviamente, também constitui uma alternativa comercial adicional para a empresa, que pode cobrar pela prestação. Uma das principais estratégias no ramo empresarial são as metas estipuladas, através delas é possível verificar se o objetivo da empresa será alcançado, mensurando o desempenho da equipe, tomando decisões eficazes de acordo com esses indicadores (KOTLER; KELLER, 2006).

A organização que faz uso do marketing de relacionamento não está buscando uma simples venda ou transação. Ela se concentra num grande cliente para o qual gostaria de vender agora e no futuro. A empresa quer demonstrar ao cliente que ela dispõe dos recursos para atender as necessidades dele da melhor forma possível, especialmente se puder ser criado um relacionamento comprometido (FRUTELL, 2003, p. 42).

Nesse cenário, tem o que conhece como fidelização do cliente, algo tão importante quanto atraí-lo, pois, o cliente fiel compra de novo, mantendo o funcionamento da empresa. “Um ponto importante a se ressaltar é que, ao perder um cliente, geralmente não se perde somente uma venda, mas potencialmente uma vida inteira de vendas” (BEE, 2000, p.13).

A não fidelização do cliente pode posteriormente gerar grandes prejuízo às empresas. Apesar disso, “muitas empresas ainda planeiam seus produtos sem o input do consumidor, apenas para encontrá-los, depois, rejeitados pelo mercado. Esquecem os consumidores após a venda, para perdê-los, depois, aos concorrentes” (KOTLER, 1998, p. 27). Ao fidelizar o cliente, o mesmo não precisa mais ser convencido, visto que ele já comprovou a qualidade do produto, adquiriu confiança no atendimento e tem conhecimento sobre a marca.

Para que ocorra a fidelização do cliente, é preciso desenvolver um relacionamento positivo entre o consumidor e a empresa de forma que o mesmo volte a comprar os seus produtos ou serviço. Portanto, a empresa precisa entregar o que promete, ter um bom atendimento, ter um bom pós-vendas, com essa relação de atenção com o consumidor, a oportunidade de fidelização aumenta (KOTLER; KELLER;2006).

De acordo com Moraes (2012, p.20).

Antes de querer fidelizar o cliente é preciso satisfazê-lo e causar uma boa impressão, especialmente no momento mais importante da venda, o atendimento. As empresas estão muito preocupadas em vender cada vez mais, mas só vender não faz com que o cliente volte, ele quer muito mais do que um bom atendimento. Uma boa experiência de compra leva seu cliente a retornar à loja. Começa aí o processo de fidelização. (MORAES 2012, p. 20).

Para isso, o pós-venda destaca-se como a etapa que se inicia logo após a compra do produto, sendo tão importante quanto o primeiro atendimento. Rosa (2004, p.13) descreve que “o conceito de pós-venda nasceu da simples necessidade de contato após a efetivação de uma venda para conferência de dados e posição de satisfação do cliente”.

Dessa forma, pode-se dizer que o pós-venda é primordial para que o cliente retorne à loja ou até mesmo venha a indicar, nessa etapa que o cliente se sente satisfeito. Mostra segurança de que a loja não queria só vender e sim que está comprometido e a sua disposição (ALMEIDA, 2022).

Segundo Kotler e Armstrong (2003), não é o cliente que depende da empresa e sim ela quem depende dele. Para fidelização de clientes, a empresa deve investir no contato direto com o mesmo, adquirindo um laço afetivo. Manter uma estratégia de fidelidade com o cliente faz com que a empresa esteja preparada para satisfazê-lo, oferecendo serviços adequados, com qualidade, contribuindo posteriormente para se sucesso.

A empresa que trabalha com o intuito de estabelecer relação satisfatória com o cliente em longo prazo garantirá a fidelização do mesmo. Para fidelizar um cliente, é necessário conhecer seus desejos e hábitos. Dessa forma, a fidelização de clientes é uma ferramenta

essencial para a captação de novos clientes (KOTLER; KELLER, 2006).

Alguns pontos importantes que deveriam ser adotados pelo pós-venda, destacam-se: sempre se mostrar solícito com o cliente, mesmo após a compra; atualizar o cliente do status da sua compra; lembrar da sua data comemorativa; oferecer ofertas exclusivas; surpreender o cliente na entrega do seu produto. Dentro de um mercado tão concorrido, é fundamental buscar mais do que uma simples venda, é preciso criar uma relação com os consumidores (ALMEIDA, 2022).

O objetivo maior do pós-venda é manter o cliente satisfeito através da confiança, credibilidade e a sensação de segurança transmitida pela organização, construindo relacionamentos duradouros que contribuam para o aumento do desempenho para resultados sustentáveis (BERRO, 2010, p. 01).

O cliente atual não fica em busca somente de preço, mas também de um bom atendimento, qualidade do produto, assistência, o consumidor não quer mais ter dor de cabeça ao fazer uma compra. O pós-vendas é importante para manter o cliente sempre informado sobre o seu produto mantendo a satisfação até mesmo depois da entrega. Assim, as práticas do pós-venda representam extrema importância para as empresas, uma vez que fidelizam e mantêm os clientes nas empresas.

Com intuito de tornar a organização mais eficaz e produtiva, a administração participativa sugere um caminho que segundo Maximiano (2009) agrupam se em quatro categorias principais: com aprimoramento da informação; participação no processo decisório; participação na direção e nos resultados. Logo, cada estratégia possibilita meios no qual proporciona maior aprimoramento em relação à comunicação auxiliando colaboradores, clientes e outras pessoas ligadas a organização. O aprimoramento da informação baseia-se melhorar os canais de comunicação entre funcionários, clientes e fornecedores que também fazem parte da organização afim de diminuir a distância entre empresa e comunidade. Uma vez que as empresas devem estar atentas tudo que a envolve.

Nenhuma organização é autônoma ou auto-suficiente. Toda organização depende de outras organizações e da sociedade em geral para poder sobreviver. Existe uma interdependência das organizações com a sociedade em geral em função das complexas interações entre elas (CHIAVENATO, 2006, p.157).

Ainda sobre a visão de Maximiano (2009) o envolvimento no processo decisório vai além da simples comunicação é principalmente um processo que abrange confiança entre superiores e subordinados. Envolver significa consultar as pessoas, individualmente. Ou em grupo, sobre a solução de problemas, no nível do local de trabalho. As pessoas passam a auxiliar os gerentes a tomar decisões.

De acordo com Chiavenato (2006, p. 179):

Todas as pessoas na organização, em todas as áreas de atividades e níveis hierárquicos e em todas as situações, estão continuamente tomando decisões relacionadas ou não com seu trabalho. A organização é um complexo sistema de decisões. A organização é um sistema de decisões em que cada pessoa participa consciente e racionalmente, escolhendo e decidindo entre alternativas que se lhes apresentam de acordo com sua personalidade, motivações e atitudes.

O autor deixa claro na citação acima que não é somente o administrador que toma as decisões o foco é a participação de todos, todavia as teorias e métodos administrativos anteriores não deram muita importância às ações. Esse é o motivo pelo qual é importante frisar esse ponto, uma vez que, a administração participativa é um sistema administrativo democrático e o mais aberto de todos os sistemas. Então é relevante que toda organização seja ela pequena ou de grande porte estar aberta às mudanças e aptas para determinadas necessidades.

O alto nível de envolvimento com a evolução proativa dos problemas não pode funcionar sem um forte senso recíproco entre organização e seus colaboradores, a mesma pode ser implantada em qualquer estágio da vida da empresa. A responsabilidade administrativa dos times de produção isenta a administração geral de lidar com pequenos problemas individuais que afetam a produção.

3. AS ESTRATÉGIAS DE PÓS-VENDA E A SATISFAÇÃO DO CLIENTE E DO COLABORADOR

Segundo Robbins (2002), antigamente havia uma forte convicção que entre a satisfação e produtividade haveria uma forte correlação e foi esta a base dos primeiros estudos empíricos desenvolvida neste âmbito.

Entretanto, este trabalho científico, neste campo expõe que há uma relação positiva entre as duas variáveis, mas esta é fraca. Entre a satisfação e a motivação não existe uma relação causal. A informação que “um emprego satisfeito é um emprego produtivo” foi durante muito tempo uma forte persuasão da gestão, mas não satisfaz a realidade. As pesquisas empíricas neste domínio demonstram que não tem uma afinidade considerável entre as duas variáveis (ROBBINS, 2005).

A satisfação organizacional é necessariamente uma medida da qualidade de vida do trabalho Lauwer (2010) mencionado por Augusto (2009) e tem a ver com estados emocionais, significando uma resposta afetuosa resultante das experiências do sujeito em relação ao trabalho, ao passo que a motivação é o processo em que se entra em linha de contra com fatores de ordem cognitiva. A concepção dos fenômenos abrangidos no processo motivacional é de fundamental relevância para a gestão.

É fundamental ter um ponto de vista de quais as políticas e recompensas integradas que devem ser prescritas para as pessoas agirem num determinado sentido. Por isso, a relação da motivação com as variáveis fundamentais de gestão moderna tem conduzido a um interesse crescente dos gestores por este tópico. Com efeito, a motivação é um fenômeno altamente complexo que afeta uma multiplicidade de fatores organizacionais (RAUL CANDELORO 2004).

Na ampliação e desenvolvimento do processo de vendas, requer a necessidade de expansão deste seguimento para o desenvolvimento dos negócios da organização, visando assim, melhorias nos lucros, através da motivação e desempenho de seus colaboradores. Tendo em vista, que o relacionamento entre empresa e cliente se torna a parte mais importante durante e depois da realização de todo processo de vendas. McGregor (2015) da mesma configuração expõe as condições que consentem ao funcionário conseguir seu potencial. A primeira é a chance de expressar suas ideias e de contribuir com sugestões, pois o subordinado obterá verdadeira satisfação ao saber que se consideram suas opiniões e ideias na procura de soluções (RAUL CANDELORO 2004).

A segunda é a oportunidade de assumir responsabilidades do mesmo modo que es-

teja pronto para elas. A pretensão de adquirir responsabilidade é um elemento simples de maturação, por conseguinte atribuir encargo, bem como aceitá-lo requer uma relação confiante e segura com os superiores (ROBBINS, 2005)

A terceira qualidade é o direito de apelar ao chefe de seu superior próximo, pois existem ocasiões em que os subordinados discordam das opiniões de seus superiores de forma radical e sincera por motivos que lhe parecem coerentes, daí a seriedade de garantir a liberdade de recorrer a alguém de hierarquia superior, o que cooperará com o seu anseio de bem-estar. Conforme o autor essas qualidades são ínfimas, mas que poderão influenciar de modo significativo no fracasso ou sucesso da relação subordinado-superior (BALCÃO; CORDEIRO, 1971).

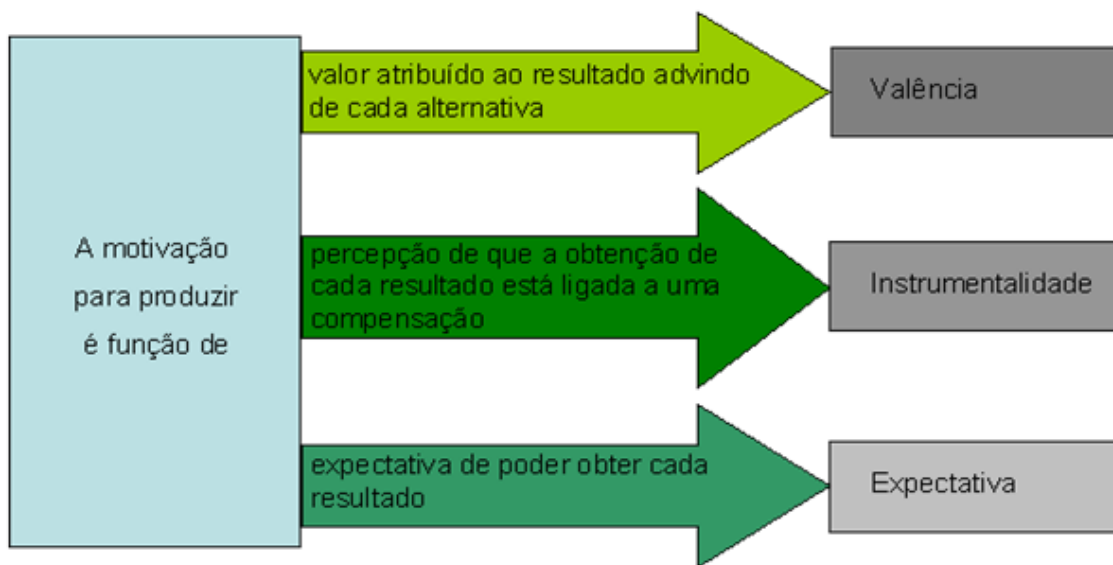


Figura 1 - Os três fatores da motivação para produzir.

Fonte: Chiavenato, (2016, p.78).

Os padrões de motivação de Maslow e Herzberg para Gil (2008), são medidos como cognitivos porquanto estão baseados na ciência, isto é, pensamento e no anseio, incluir a pessoa com seu pessoal e com o modo como seu estado mental de necessidade determina o procedimento.

Para as empresas, o retorno dos clientes e os parâmetros de sua satisfação comprovam o caminho e fidelidade a seguir para crescer e se solidificar no mercado. Portanto o cliente é a chave mestra para o sucesso de cada um de nós como pessoas e como organização na qual trabalhamos. A despeito da ampla noção do valor desses modelos, os problemas relacionados o seu aproveitamento prático é bastante evidente. A fundamental refere-se à acontecimento de as necessidades não serem absolutamente ressaltadas, o que resulta em dificuldades para o redirecionamento das ações pretendidas. É difícil, por exemplo, medir a necessidade de estima de um empregado, bem como suas alterações em longo prazo (RAUL CANDELORO 2004).

Como implicação, nota-se na prática, certa preferência por modelos de motivação fundamentados na aplicação sistemática de objetivos, sobretudo o da modificação do comportamento organizacional. Esse modelo baseia-se na ideia de que o comportamento depende de suas consequências e que se torna possível quando pelo menos afetar certo número de procedimentos dos empregados mediante a manipulação de suas consequências. De acordo com a lei do efeito, uma pessoa tende a repetir aquele comportamento que foi acompanhado de consequência favorável e às vezes não favorável também, é onde os subordinados completam com atitudes igualadas a outros (LAM et al., 2015).

Segundo Chiavenato (2004, p. 117):

O comportamento humano é determinado por causas que, às vezes, escapam ao próprio entendimento e controle da pessoa. Causas e necessidades ou motivos: forças conscientes ou inconscientes que levam as pessoas a determinado comportamento. A motivação se refere ao comportamento do indivíduo, é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades.

Enfatiza Chiavenato, (2006) que diante deste cenário, muitas empresas para conquistar o consumidor e evitar perdas para a concorrência buscam através informações sobre as necessidades e desejos desse cliente tão exigente. Então para ir além das expectativas do cliente o pós-venda se torna uma a ferramenta essencial para tornar o cliente fiel à sua marca, acompanhando e mantendo um relacionamento duradouro empresa e cliente trazendo benefícios para ambas as partes. O pós-venda é um serviço que proporciona o diferencial competitivo, tornando fator para manter e reter os clientes (LAM et al., 2015).

4. A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES POR MEIO DO PÓS-VENDA

De acordo com Kotler (2006), uma empresa pode aumentar a satisfação do cliente reduzindo seus preços e elevando seus serviços, porém isso em curto prazo pode gerar custo baixo para empresa, mas em longo prazo trará bons resultados. A tarefa de satisfazer um cliente é árdua, porém compensatória, é mais viável para empresa fidelizar um cliente do que conquistar um novo, levando em conta a grande concorrência no mercado.

A satisfação do cliente depende de sua receptividade no ambiente no qual está sendo atendido, se o mesmo for bem atendido, será sem dúvidas uma das ferramentas de marketing mais antiga no mercado, o “boca a boca”. Uma estratégia infalível para satisfação do cliente é fazê-lo se sentir único e exclusivo, construindo um vínculo afetivo e contribuindo para o desenvolvimento da empresa (YANAZE; ALMEIDA; YANAZE, 2022).

Segundo Cobra (2022), as organizações devem, além de sentir o mercado e adaptar-se as necessidades do seu público-alvo. A empresa que mantém o contato direto com o cliente contribui para uma relação duradoura com o mesmo, conhecendo seus hábitos e desejos, tornando-o satisfeito e fiel. Uma das principais formas para conquista clientes é através de propagandas e também consiste em promoções diárias.

De acordo com Sandhusen (2003), salienta que, quando um produto satisfaz a necessidade do cliente, atinge a afetividade, criando um vínculo com a empresa e fazendo com que ele retorne para novas aquisições. Construir um relacionamento afetivo com o cliente contribui para a fidelização do mesmo.

Segundo Kotler e Armstrong (2003), não é o cliente que depende da empresa e sim ela quem depende dele. Para fidelização de clientes, a empresa deve investir no contato direto com o mesmo, adquirindo um laço afetivo. Manter uma estratégia de fidelidade com o cliente faz com que a empresa esteja preparada para satisfazê-lo, oferecendo serviços adequados, com qualidade, contribuindo posteriormente para se sucesso.

A qualidade tem uma vasta definição, ela pode ser explanada de diferentes modos, ou seja, ela pode imaginar uma busca da satisfação, a excelência e a fidelização, adicionando valores aos produtos e serviços adquiridos e propostos. A busca pela qualidade é muito clara, ela não é mais uma tática de diferenciação no mercado e, sim, uma precisão de sobrevivência (RAUL CANDELORO 2004).



O século vinte e um tem se caracterizado, no âmbito das organizações, pela constante busca das mesmas pela satisfação dos clientes, com o intuito de obter melhores resultados em termos de lucro e práticas empresarias. Contudo, atingir essa satisfação dos clientes tem se tornado uma tarefa árdua cada vez maior (LAM et al., 2015).

O crescimento empresarial é visto como objetivo de qualquer organização, de modo que, a qualidade deve estar constantemente nos serviços proporcionados por ela. Nota-se que a deficiência encontrada nessas atividades é enorme, e para suprir essas lacunas, é aconselhável que se preste um bom serviço, visto que a qualidade no atendimento é a porta de entrada de uma empresa, pois no jargão popular “a primeira impressão é a que fica”. Onde os funcionários devem visar sempre à qualidade para a imagem da empresa seja satisfatória para os consumidores (DIAS, 2022).

Alcançar o crescimento organizacional tem uma enorme importância e faz parte do anseio de todas as organizações, pois as empresas querem crescer. E, para conseguir chegar a este objetivo, é necessário levar em consideração os consumidores, que são indispensáveis nesse processo, em outras palavras a razão de sua existência, o principal gerador de lucros (RAUL CANDELORO 2004).

As organizações que se preocupam com o seu crescimento, tem que ter em mente a busca da qualidade no atendimento, visto que os clientes compram sempre que podem, e se a empresa oferecer um atendimento de qualidade os mesmos podem voltar, comprando mais e mais vezes, tantas quantas forem possíveis consumir.

Por isso Drucker (2002, p.35) evidencia que: “só existe uma definição válida para a finalidade de uma empresa: criar um consumidor.” Ou seja, já que o motivo da existência da empresa são os consumidores, os mesmos deviam ter serviços de qualidade, pois as empresas existem por causa deles.

Há empresas que pensam que o preço é um fator decisivo, no entanto, o que se pode destacar como fator decisivo no crescimento organizacional, está vinculado ao fato de se reter clientes, e para que isso ocorra, deve-se importar com os serviços prestados aos consumidores, dando a devida importância no atendimento com a qualidade (RAUL CANDELORO 2004).

As empresas devem estar cientes de que não possa apenas se dedicar a qualidade dos produtos, mas em ter como prioridade o bom atendimento onde disponibilize do diálogo com transparência, no intuito de promover a satisfação dos seus clientes. Como resultado ela poderá cada vez mais aumentar sua clientela, que é a peça fundamental para o seu crescimento e sucesso (CHIAVENATO, 2015).

Penrose (2006) afirma que: “a capacidade de crescer decorre da existência de recursos ociosos dentro da empresa”. Ou seja, a empresa cresce a partir dos recursos que tem desde que consiga promover um atendimento com qualidade, fazendo com que o cliente compre cada vez mais, dessa forma terá mais lucro e conseqüentemente um maior crescimento empresarial. Uma vez que as empresas consigam introyetar a importância da qualidade, ela se torna uma tarefa agradável por parte de quem oferece e por aqueles que a recebem, que são os consumidores.

Parte-se do pressuposto que um bom atendimento é indissociável para o crescimento das organizações, elas precisam estar preparadas para atender, estimular e incentivar sempre os profissionais a trabalharem na busca dessa qualidade. Existem empresas que não focam nesse atendimento ao cliente, deixando de perceber que esse aspecto está ligado ao crescimento empresarial, podendo surgir uma grande dificuldade em se relacionar com consumidores, levando desfazerem os laços com essas empresas, pois todos

almejam ter qualidade no que recebem (AZEVEDO, 2005).

Segundo Kotler e Armstrong (2003, p. 45):

Para serem bem-sucedidas no atual mercado competitivo, as empresas devem estar voltadas para o cliente – conquistando-o dos concorrentes e mantendo-o por lhe na organização. O cliente contribui para a obtenção de lucros, que é o sustento para a empresa, mostrando se elas caminham para o sucesso ou para decadência, sendo necessário que a empresa e os profissionais que fazem parte dela saibam disso, para não correr o risco de ter menos eficácia, comprometendo assim os objetivos da organização.

Para construir a imagem de uma empresa, e ser conhecida no mercado, precisa-se de consumidores, pois é a partir deles que se tem capital suficiente para se manter. Dessa forma, entende-se que qualidade é a palavra-chave para o sucesso de qualquer organização, agregada as atividades oferecidas aos clientes, pois como já foi destacado por diversas vezes, os consumidores são a razão da existência de qualquer empresa, e para que se possa mantê-los é primordial que se utilize de um atendimento de qualidade como uma ferramenta para a conquista desses consumidores.

O atendimento continua depois do cliente sair do estabelecimento até o momento que ele retornar novamente e assim sucessivamente. A importância da assistência é fundamental, o consumidor pode precisar ter um profissional capacitado caso haja um defeito no produto comprado assim como também possa precisar de um profissional apenas para compartilhar experiências positivas ou sejam elas negativas sempre em relação ao produto, começando aí um vínculo entre organização e indivíduo. De acordo com Kother (2000) para as empresas reter seus clientes e superem a concorrência, precisam realizar um melhor trabalho de atendimento ao cliente. A qualidade não é difícil de conseguir, pois são nos gestos mais simples que se pode torná-la real. Pode-se exemplificar nos momentos em que os clientes estão nas empresas e são bem recebidos, quando os profissionais dispensam atenção e dedicação a um cliente se mostra indeciso ou desconhecedor, ou mesmo quando o profissional se mune de paciência, cautela e acolhimento aos seus consumidores.

Além do que foi mencionado, ainda se pode dizer que clientes que chegam numa empresa sem intuito de consumir, ao se deparar com um atendimento de qualidade, podem mudar de ideia, obtendo um produto oferecido por profissionais que fazem toda a diferença.

Para se conquistar qualidade no atendimento e com isso promover êxito para uma empresa, é preciso ter em mente que isso só poderá ocorrer se tiver um trabalho em conjunto entre a empresa e os seus profissionais, mostrando que conseguem perceber a importância e o valor da qualidade no atendimento, e com isso conquistar o crescimento empresarial.

Dessa maneira os líderes necessitam distinguir seus funcionários, uma vez que assim compreende com quem está lidando, encontrar suas aptidões, terem noção dos seus pontos fortes e fracos, instituir planos de ponderação de comportamento a fim de ter um conhecimento maior de como estão se sentindo e se estão realmente motivados para a concretização do trabalho para que assim haja um bom atendimento.

Segundo Deming (1990, p.26):

Qualidade é um atributo de produtos, de serviços, mas pode se referir a tudo



que é feito pelas pessoas. Quando se fala que alguma coisa foi feita com qualidade; entretanto não é fácil definir com precisão o que seja essa qualidade. É costume falar em: Qualidade de conformação (maior ou menor grau em que um produto, serviço ou atividade é feito com um padrão ou especificações estabelecidas; ausência de defeitos em relação ao padrão ou à especificação); Qualidade de projeto (diz respeito às características particulares do projeto de um produto).

Assegura também Kotler (2000) que é necessário ter sempre em mente as Seis Regras do Bom Atendimento: 1- Crie um relacionamento com o cliente; 2- Escute as necessidades do cliente; 3- Resolva os problemas rapidamente; 4- Conheça a fundo os produtos e serviços oferecidos; 5- Evite o “Eu não sei”; 6- Supere as expectativas do cliente.

Segundo Walker (1991, p. 122), existe dez mandamentos do bom atendimento:

1. Atenda bem todas as pessoas - supere uma eventual má impressão inicial que o Cliente, porventura, tenha causado: sorria. Seja cortês e paciente utilizando sempre o tratamento “senhor” e “senhora”.
2. Atenda de imediato - não deixe o Cliente esperando. Aja com rapidez. “Por favor, aguarde que vou atendê-lo(a) em seguida...” é uma maneira de pedir paciência ao Cliente. Mas lembre-se: rapidez não é sinônimo de afobação e nervosismo.
3. Dê atenção ao cliente - o cliente mais importante é aquele que está na nossa frente conversando conosco. É essencial que ele perceba isso.
4. Mostre boa vontade - o cliente precisa ver em nós o interesse em satisfazê-lo. Procure entender como ele se sente e como ele gostaria de ser tratado.
5. Preste orientação segura - primeiro é necessário identificar a necessidade do Cliente e depois, de maneira segura, dar as devidas orientações. Se você não sabe como orientá-lo, diga isso a ele e vá buscar a solução com alguém que conheça o assunto.
6. Utilize vocabulário do cotidiano - devem ser utilizadas palavras de fácil entendimento sempre evitando as gírias. Evite também usar as siglas internas, que em si não digam nada. Fique certo de que o cliente entendeu suas orientações.
7. Não dê ordens - o Cliente não gosta de ser mandado. Em vez de “entre na fila” diga “por favor, aguarde na fila”.
8. Não discuta com o cliente - de que adianta ganhar a discussão e perder o Cliente? Não encare as reclamações do Cliente como uma crítica pessoal a você. Ouça o Cliente irritado sem interrompê-lo. Se assim mesmo ele não se acalmar, encaminhe-o ao Gerente do setor competente.
9. Fale a verdade - trate o Cliente sempre com honestidade. Mesmo não sendo agradável, é melhor assumir uma eventual falha do que dar ao Cliente a impressão de que está escondendo informações ou omitindo problemas.
10. Crie e sugira soluções - busque, com sua equipe, soluções criativas para a melhoria do atendimento. Lembre-se: você é o ouvido da empresa.

Percebe-se pelos princípios descritos por Walker, que a organização deve se mostrar aberta para ouvir sugestões e críticas. Mais do que isso: perguntar aos seus clientes o que está achando do atendimento que a empresa oferece, dar atenção à opinião do cliente, utilizar sempre uma comunicação verbal qualificada, bem como ouvi-lo e assim analisar o que precisa ser melhorado. Isso também colabora para que o cliente se sinta parte do seu negócio.

Fidelizar e reter clientes são um objetivo difícil de ser alcançado em qualquer segmento. Para reter seus clientes a empresa precisa conhecer o consumidor com um grau de profundidade que lhe permita planejar estratégias eficientes no gerenciamento do seu ponto-de-venda e do seu relacionamento com os clientes. (KOTLER; KELLER, 2006).

Como fornecedora de produtos e serviços, a empresa deve propiciar um atendimento que reflita realmente que é o cliente quem determina o sucesso ou fracasso de qualquer empresa. Para encantá-lo, é preciso fazer aquilo que ele não espera, ou seja, superar suas expectativas. Encontrar um sorriso quando o dia está desgastante, dar atenção mesmo quando o tempo é limitado, encontrando um estilo próprio de atender bem os clientes

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo das organizações vem sofrendo mudanças cada vez mais velozes, afetando todos os tipos de segmentos organizacionais, grandes ou pequenas. Tornando-se um conjunto de mudanças dando origem a competitividade e durante todo o período da era de produção em massa e eficiência as empresas eram padrões e prática tradicionais de administração, cujos princípios estabelecidos por Taylor e Fayol.

Assim sendo torna-se necessário substituir a velha mentalidade autocrática e impositiva por uma mentalidade mais aberta que proporcione um estilo de gestão democrático, participativo e incentivador capaz de transformar o capital intelectual em mais um agente de competitividade empresarial e de excelência organizacional. Pode-se dizer que há uma necessidade de boas relações humanas no ambiente de trabalho.

Referências

- ALMEIDA, Mylena Sousa; DA SILVA, Naiana Deodato. Avaliação da qualidade de vida dos funcionários de uma faculdade privada através do questionário qwlq-78. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 12, n. 1, p. e25803-e25803, 2021.
- AZEVEDO, C. S. Gestão hospitalar: a visão dos diretores de hospitais públicos do Município do Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**, n.29, p.33-58, 2005.
- BALÇÃO, Yolanda Ferreira; CORDEIRO, Laerte Leite. **O comportamento humano na empresa**: uma antologia. Fundação Getulio Vargas, 1971.
- BEE, Roland. **Fidelizar o cliente**—Você SA. NBL Editora, 2000.
- BERRO, Diego. **Atendimento pós-venda**: gestão estratégica da excelência - 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br>. Acesso em: 02 de out. 2022
- CANDELORO, Raul. **Prospecção**: descubra novos clientes e venda mais de forma criativa e inovadora. Curitiba: Quantum, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da administração**: o essencial em teoria geral da administração. Editora Manole, 2006.
- COBRA, Marcos. **Marketing de serviço financeiro**. 3ª ed. São Paulo: Cobra, 2007.
- DEMING, W. Edwards. **Qualidade**: a revolução da administração. In: Qualidade: a revolução da administração. 1990. p. 367-367.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **La gerencia en la sociedad futura**. Editorial Norma, 2002.
- FUTRELL, Charles M. **Vendas**: Fundamentos e novas práticas de gestão. São Paulo: Saraiva, 2003.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.
- KOTLER, P. **Dirección de marketing**, Edición del Milenio. 2000.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **¿ Qué es marketing**. Fundamentos de Marketing, p. 2-41, 2003.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Marketing para o século XXI**. Pearson Prentice Hall, 2006

LAM, Marco; O'DONNELL, Mark; ROBERTSON, Dan. Achieving employee commitment for continuous improvement initiatives. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 35, n. 2, p. 201-215, 2015.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MCGREGOR, William B. **Linguistics: an introduction**. Bloomsbury Publishing, 2015.

MORAES, L. **After Sales: Relationship and Loyalty Strategy**. 2012. Disponível em: <https://en.administradores.com.br/artigos/pos-venda-estrategia-de-relacionamento-e-fidelizacao>. Acesso em: 30 nov. 2022.

PENROSE, Edith Tilton. **A teoria do crescimento da firma**. Editora Unicamp, 2006.

ROBBINS, Stephen P. Liderança e confiança. _____. **Comportamento Organizacional**. Tradução de Reynaldo Cavalheiro Marcondes. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **administración**. Pearson educación, 2005.

SANDHUSEN, Richard L. **Marketing Básico** 2ª. Edição. São Paulo, Editora Saraiva, 2003.

WALKER, D. **O cliente em primeiro lugar**: o atendimento e a satisfação do cliente como uma arma poderosa de fidelidade e vendas. São Paulo: Makron, 1991.

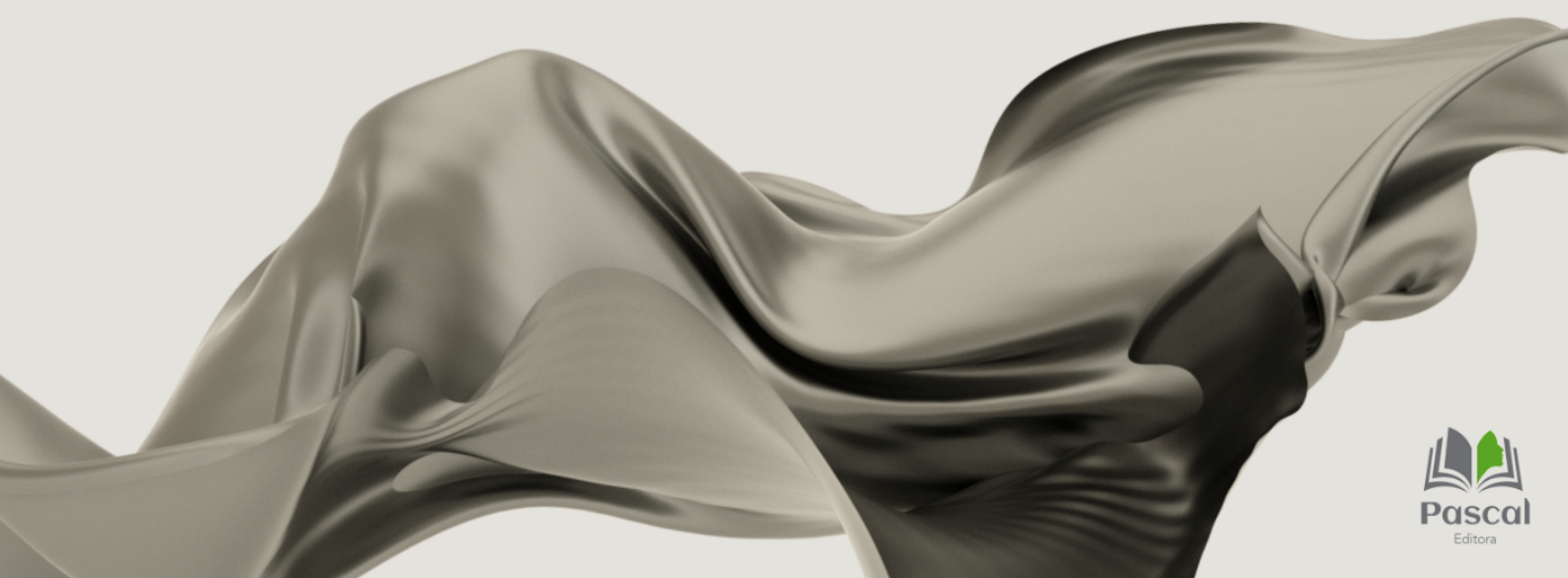
YANAZE, Mitsuru Higuchi; ALMEIDA, Edgar; YANAZE, Leandro Key Higuchi. **Marketing digital**: conceitos e práticas. 2022.

9

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
PARA AS EMPRESAS CONTEMPORÂNEAS UTILIZANDO
FERRAMENTAS DE COMPETITIVIDADE**

***THE IMPORTANCE OF STRATEGIC PLANNING FOR
CONTEMPORARY COMPANIES USING COMPETITIVE
TOOLS***

Wilson Mendes Araújo



Resumo

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta essencial nas organizações é de suma importância para manter o controle das atividades, para contribuir para as tomadas de decisões, verificar as condições de funcionamento e conseqüentemente para obter-se maior lucratividade e produtividade e conseqüentemente um crescimento com sucesso. Sendo a problemática: Como o planejamento estratégico pode influenciar como ferramenta para gestão empresarial em micro e pequenas empresas? Tendo como objetivo geral: apresentar por meio de respaldo teórico o conceito e as concepções do planejamento estratégico dentro das organizações. E como objetivos específicos: conceituar planejamento estratégico; descrever como são os processos das organizações e a gestão financeira e delinear a importância da implementação de modelos de gestão. Diante disso, é de extrema relevância o estudo realizado, visto que, as organizações precisam de ferramenta para manter-se no cenário e no mercado tão competitivo e são obrigadas a desenvolverem técnicas, métodos e ferramentas que aumente sua lucratividade e neste contexto, que o planejamento estratégico se faz necessário nas empresas que visa sucesso no futuro, pois, ela evita e reduz riscos de falhas ou quebras de equipamento, gerando maior produtividade e uma melhor administração.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Administração. Empresas.

Abstract

Strategic Planning is an essential tool in organizations, it is of paramount importance to maintain control of activities, to contribute to decision-making, to verify operating conditions and consequently to obtain greater profitability and productivity and consequently a successful growth. Being the problem: How can strategic planning influence as a tool for business management in micro and small companies? With the general objective: to present, through theoretical support, the concept and conceptions of strategic planning within organizations. And as specific objectives: to conceptualize strategic planning; describe how organizations' processes and financial management are and outline the importance of implementing management models. In view of this, the study carried out is extremely encouraging, since organizations need a tool to remain in the scenario and in the very competitive market and are obliged to develop techniques, methods and tools that increase their profitability and in this context, that the Strategic planning is necessary in companies that aim for success in the future, as it avoids and reduces the risk of equipment failures or breakdowns, generating greater productivity and better administration.

Keywords: Strategic Planning. Management. Companies.

1. INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é um processo da administração que vem sendo estudado, principalmente a partir dos anos 70, por grandes especialistas da área. Trazendo diferentes tipos de concepção. Em virtude das turbulências do mercado as organizações estão buscando respostas para atender as exigências atuais e o planejamento estratégico é melhor forma de encontrar essas respostas, pois, mostra o que a empresa representa no cenário em que se encontra, o que pretende ser, e como fazer para tornar-se o que pretende.

O tema escolhido refere-se à importância do planejamento estratégico onde a pesquisa terá como foco confirmar que o planejamento estratégico, embora seja imprescindível para compor e ordenar os planos e estratégias em direção a um estado futuro, não é o suficiente para o ambiente atual de pandemia, pois o ideal seria se reajustar diariamente às demandas competitivas e tentar influir no mercado utilizando-se de estratégias previamente traçadas para o mundo tecnológico dominante na atualidade.

Deste modo, a relevância da sua pesquisa está em justamente trazer uma compreensão sobre essa ferramenta que aliada a tecnologia, é possível ter uma visão ampla e, ao mesmo tempo, estratégica se ajustando aos infortúnios, pois é um processo que leva a profundas reflexões a respeito dos valores organizacionais, das ações e oportunidades de desenvolvimento e das inovações exigidas pelos dias atuais.

Sendo a problemática: Como o planejamento estratégico pode influenciar como ferramenta para gestão empresarial em micro e pequenas empresas?

Tendo como objetivo geral: apresentar o conceito e as concepções do planejamento estratégico dentro das organizações. E como objetivos específicos: conceituar planejamento estratégico; descrever como são os processos das organizações e a gestão financeira e apresentar a importância da implementação de modelos de gestão.

Para realização desta pesquisa que foi de cunho bibliográfico do tipo qualitativo e descritivo, terá como fundamentação, artigos científicos em bases de dados relevantes. A realização da pesquisa deste trabalho foi através de bases de dados SCIELO (Scientific Electronic Library Online), BVS BRASIL e MEDLINE utilizando artigos científicos publicados nos últimos dez anos.

Para fins de pesquisa, a busca para este trabalho, será através de palavras que remetem ao tema com as seguintes palavras chaves: Planejamento Estratégico; Gestão; Empresas: Micro: Pequena.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CONCEITOS E CONCEPÇÕES

O planejamento estratégico é o procedimento administrativo que busca proporcionar a sustentação metodológica que tem como principal objetivo estabelecer uma melhor direção a ser seguida. Para a implantação desse planejamento é necessário que se busque aperfeiçoar em um grau de interação todo o ambiente em que a organização está inserida (OLIVEIRA, 2013).

Segundo Almeida (2003) o planejamento estratégico é o processo gerencial, que diz respeito à formulação dos objetivos para que sejam feitas programações de ações e assim sejam executadas. Leva-se em consideração diante desse contexto a necessidade de se



conhecer as condições internas e externas da organização.

O planejamento estratégico é definido como um procedimento contínuo dentro das organizações, que tem uma percepção de futuro para que se possam ser tomadas decisões atuais, que não afetem os objetivos que foram traçados anteriormente, isso faz com que a organização reavalie todo o processo de suas atividades e busque um acompanhamento de seus resultados, confrontando assim seus resultados e suas expectativas (MATUS, 1993).

Para que se possa garantir a sobrevivência e eficácia do planejamento estratégico, é necessário que as organizações se elevem a um grau de controle futuro, ou seja, elas precisam adaptar-se as mudanças dos sistemas internos e dos sistemas externos. As necessidades do empreendimento devem ser levadas em consideração, assim como a consulta de mercado. Conhecer o local em que se está investindo é a melhor solução para se alcançar o sucesso (LUPETTI, 2007).

Essa definição considera que o planejamento estratégico seja uma ferramenta da gestão administrativa, que busca compreender os valores a serem definidos pelas empresas, assim como uma ferramenta que auxilia no processo de tomada de decisões. O planejamento do futuro das organizações possibilita que elas criem uma visão mais detalhada do que de fato querem para seu empreendimento.

O planejamento estratégico é um conceito comum dentro dos âmbitos da administração, que faz com que as organizações pensem e façam planos de maneira estratégica. Além disso, é um dos ramos empresariais que facilita o processo de gestão do empreendimento, criando formas estratégicas que auxiliam na definição dos objetivos e das metas que precisam ser alcançadas. Planejar de modo estratégico, usando dos recursos possíveis dentro das condições reais do empreendimento aumenta o tempo de vida da organização (FRUGIS, 2007).

O Planejamento Estratégico necessita de um diagnóstico das organizações para que seja aplicado, por conta disso existe a necessidade de que os gestores repassem seus administradores informações precisas para que haja um estudo da real necessidade de aplicação do plano. Esse diagnóstico tem como principal objetivo identificar os pontos fortes, fracos e neutros que existem dentro da organização, visando assim qual a melhor forma de encontrar as oportunidades e atingir as metas traçadas (DAVENPORT, 2014).

Diante desse contexto o planejamento estratégico é normalmente de responsabilidade dos administradores das organizações que tem como objetivo criar estratégias e planejar as ações futuras, levando em consideração o processo de evolução da organização no mercado. É válido ressaltar que o planejamento estratégico é recomendado para todos os tipos de situações que busquem potencializar os negócios das empresas.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), o planejamento estratégico é definido como um procedimento contínuo dentro das organizações, que tem uma percepção de futuro para que se possam ser tomadas decisões atuais, que não afetem os objetivos que foram traçados anteriormente, isso faz com que a organização reavalie todo o processo de suas atividades e busque um acompanhamento de seus resultados, confrontando assim seus resultados e suas expectativas. Para que se possa garantir a sobrevivência e eficácia do planejamento estratégico, é necessário que as organizações se elevem a um grau de controle futuro, ou seja, elas precisam adaptar-se as mudanças dos sistemas internos e dos sistemas externos. As necessidades do empreendimento devem ser levadas em consideração, assim como a consulta de mercado. Conhecer o local em que se está investindo é a melhor solução para se alcançar o sucesso.

Dessa forma pode-se definir que o planejamento estratégico é um conceito comum

dentro dos âmbitos da administração, que faz com que as organizações pensem e façam planos de maneira estratégica. Além disso, é um dos ramos empresariais que facilita o processo de gestão do empreendimento, criando formas estratégicas que auxiliam na definição dos objetivos e das metas que precisam serem alcançadas. Planejar de modo estratégico, usando dos recursos possíveis dentro das condições reais do empreendimento aumenta o tempo de vida da organização (FRUGIS, 2007).

As empresas buscam cada vez mais se adequarem ao mercado competitivo, para isso necessitam se adequar a um padrão que reduza seus custos com gastos desnecessários, utilizando de técnicas e procedimentos que visem alcançar a melhoria contínua. Para que isso ocorra foi necessário aplicar ferramentas adequadas, levando em consideração à eficiência de sua aplicabilidade em relação à solução do problema é onde entra o uso do planejamento estratégico.

Conforme Andrade (2022) a atividade de planejar está presente diariamente na vida do ser humanos, o que ele denomina de planejamento informal. Assim como as pessoas, as organizações vivem planeja suas atividades permanentes para poderem crescer e se manterem no mercado, pois, sem planejamento as organizações não conseguem traçar objetivos, fazer um diagnóstico mais específico da realidade da empresa, e além disso, o planejamento contribui para as tomadas de decisões pela gestão administrativa.

Conforme Oliveira (2022) é salutar destacar que existe três tipos de planejamento e que cada um deve ser desenvolvido de acordo com os níveis hierárquicos da empresa.

- I. Estratégico – engloba toda a empresa, este planejamento busca resultados futuros, ou seja, seus objetivos são em longo prazo, com elaboração de planos táticos e operacionais.
- II. Tático – este envolve cada setor, tornando-se mais específico, e pode ser desenvolvido no médio prazo, pode citar como exemplo recursos Humanos e Financeiros, planos de Marketing etc.
- III. Operacional – este é desenvolvido em curto prazo, inclui cada grupo de atividades, ou seja, é um plano para ser executado logo e sua elaboração é a partir da elaboração dos planos táticos.

Seguindo essa linha de raciocínio, Oliveira (2022) descreve que o planejamento pode ser definido como um processo que se desenvolve com o objetivo de alcançar melhores resultados, reduzindo os riscos de grandes falhas, dar um melhor direcionamento para a empresa, dessa forma, o planejamento torna-se uma ferramenta chave para o crescimento da empresa, contribuindo de maneira eficaz no desenvolvimento da organização.

Dessa maneira, o planejamento se faz essencial para um melhor desenvolvimento da empresa, pois, contribui nas tomadas de decisões da gestão administrativa. Em virtude disso, estabelecer metas em que a empresa deve alcançar formalmente, ou seja, a formulação dele dará suporte às decisões futuras.

De acordo com Kotler (1999), o planejamento estratégico do negócio pode ser dividido em etapas, conforme mostra a figura 1.

Cinco Passos do Processo de Planejamento Estratégico



FIGURA 1 - O Processo de Planejamento Estratégico do Negócio

Fonte: Kotler (1999).

De acordo com Steiner (1979), as metodologias são frequentemente expostas em forma de diagramas, conforme demonstra a figura 2.



FIGURA 2 – Estrutura e processo do Planejamento Estratégico

Fonte: Adaptado de STEINER (1979, p. 17).

A missão pode ser definida como a razão de ser da empresa. Pode-se dizer também que é o propósito principal para a existência da organização.

A maioria das empresas não segue o planejamento por ser mais fácil dirigir o presente do que pensar em longo prazo, deixando o planejamento de lado, sem pensar nas consequências que podem surgir quando não seguem o planejamento previamente elaborado para a obra.

No mercado, o planejamento vem sendo introduzido cada vez mais nas empresas. Essa situação vem sofrendo mudanças à medida que os empreendimentos percebem que planejar é uma necessidade para adequar custos e prazos de obra. Com o passar do tempo vem surgindo ferramentas que facilitam o controle de cronogramas possibilitando a redução de custos e aumenta a viabilidade do empreendimento evitando prejuízos e gastos desnecessários (JÚNIOR; TARTARI, 2016).

É necessário ressaltar que a elaboração do planejamento estratégico não resolve por completo os problemas organizacionais, ele necessita de uma série de ferramentas para dar continuidade ao processo de maximização das melhorias contínuas do empreendimento. A aplicação de ações estratégicas que compõem o planejamento estratégico só tem efeito quando são utilizadas de maneira contínua, ou seja, o processo tem que ser aplicado na organização visando a busca por oportunidades e vantagens no mercado.

3. TIPOS E ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A criação do planejamento estratégico, está ligado ao tipo de planejamento escolhido pela gestão administrativa, pois, cada estilo, de gerenciamento tem suas características próprias; para Pereira (2010, p.58) existem três tipos de constituição da equipe de gerenciamento do Planejamento Estratégico, sendo esses:

- Botton-up (ou modelo de baixo para cima): neste modelo de planejamento todos os colaboradores participam diretamente do planejamento estratégico, tendo como principal características a maior sensibilização de todos os colaboradores da organização. Contudo, sua desvantagem está no maior tempo para que as atividades sejam desenvolvidas e executadas, o que pode torná-lo desatualizado.
- Top-down (ou modelo cima para baixo): neste modelo de planejamento, a elaboração é realizada pela gestão administrativa da organização e determina que os níveis inferiores façam de acordo com o que foi decidido, obrigando a sua obediência. Tendo como principal vantagem a rapidez para a execução, e tendo sua principal desvantagem a não colaboração do nível inferior, o que pode gerara como consequência conflitos internos na organização e dificuldades de sensibilização dos colaboradores.
- Misto: este modelo de planejamento, está entre os dois citados acima, pois, seu planejamento é realizado com uma equipe de colaboradores de diversos setores da organização, dessa maneira tem-se a participação de todos os segmentos da empresa, dessa forma facilita o entendimento da execução, tendo como consequência a facilitação e sensibilização dos colaboradores no processo, tornando este mais rápido que o modelo Botton-up por envolver um número menor de pessoas.

Como percebe-se faz necessário o conhecimento do gerenciamento da empresa, qual caminho quer seguir, suas metas e objetivos, antes de inicia-se o planejamento estratégico, pois, assim, necessita-se que se levantem as vantagens e desvantagens da aplicabilidade de cada um dos três métodos e se escolha o que melhor se encaixa no contexto da empresa.

3.1 Etapas de planejamentos estratégicos

Após várias discussões sobre a importância e benefícios do planejamento estratégico para o crescimento das organizações no mundo globalizado e concorrido, o próximo passo é explanar será sobre as etapas fundamentais para a construção do Planejamento Estratégico, conforme alguns estudiosos da área. Tendo como objetivo a importância de se planeje de forma organizada e sistemática. Pois, na literatura existe vários tipos de modelos prontos de execução do Planejamento Estratégico, contudo, para os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 59), grande parte dos autores considera que o Planejamento Estratégico se baseia em ideias básicas, como:



- a) Tome o modelo SWOT;
- b) Divida-o em etapas claramente delineadas;
- c) Articule cada uma destas com muitas listas de verificação e técnicas;
- d) Dê atenção especial à fixação dos objetivos no início;
- e) A elaboração de orçamentos;
- f) Planos operacionais no final.

Conforme Wosniak e Rezende (2012), a administração através do planejamento estratégico deve ser resumida em etapas inter-relacionadas e interdependentes, em que a gestão geral administrativa deve realizar e apoiar. Essas relações inter-relacionadas são apresentadas nos itens a seguir:

- a) Análise de ambiente externo — verificando as oportunidades e ameaças ou limitações;
- b) Análise de ambiente interno — pontos fortes e fracos;
- c) Estabelecimento de missão organizacional e dos objetivos gerais;
- d) Formulação de estratégias em todos os níveis, que permitam à organização combinar seus pontos fortes e fracos com as oportunidades do ambiente;
- e) Implementação de estratégias;
- f) Realização de atividades de controle estratégico.

A elaboração de um Plano Estratégico, de acordo com a metodologia de desenvolvimento de um plano Estratégico de sucesso, conforme a metodologia de Pereira (PEREIRA, 2010), deve seguir algumas etapas para que assim consiga resultados positivos, devendo seguir as seguintes etapas:

- a) Diagnóstico estratégico;
- b) Declaração de valores;
- c) Missão; d) Visão;
- d) Fatores críticos de sucesso;
- e) Análise externa;
- f) Análise interna;
- g) Questões estratégicas;
- h) Estratégias;
- i) Ações estratégicas.

Essa metodologia aplicada ao planejamento estratégico pode ser dividida em três etapas, conforme Pereira (2010): a primeira etapa tem como finalidade demonstrar o diagnóstico estratégico, objetivando a implantação e execução do plano, contudo é necessário que a gestão administrativa esteja segura de que o planejamento dará certo, pois, se assim não tiverem não deverá iniciá-lo até a resolução das dúvidas e incertezas.

A segunda etapa é concretizada com a formulação das fases do processo do Planejamento Estratégico. Acontece a apresentação das informações geradas a partir de um carácter teórico e prático, como: missão, declaração de valor, matriz, visão, análises internas e externas, questões estratégicas, FOFA, e a estratégia. Já na terceira etapa é caracterizada pela implantação e controle do Planejamento Estratégico, sendo que nessa fase aparecerá

os resultados de seu plano. Após sua implantação, é necessário que se faça a continuação do controle caso necessário faça modificação através do processamento de feedback (PEREIRA, 2010).

Nesse campo de estudo sobre o planejamento estratégico e sua aplicabilidade nas organizações, tem-se o conceito Silva (2007), descreve que o planejamento estratégico é composto das seguintes etapas:

- a) Definição da missão do negócio;
- b) Análise das oportunidades e ameaças externas;
- c) Análise de forças e fraquezas;
- d) Formulação de metas;
- e) Formulação de estratégias;
- f) Formulação de programas de apoio;
- g) Implementação dos programas e coleta de feedback (retroalimentação);
- h) Exercício de controle.

Como percebe-se a metodologia é um fator essencial para o sucesso do planejamento estratégico, pois, se não for não souberem realizar cada etapa do Planejamento Estratégico, a organização poderá fracassar e a incapacidade de executarem suas ideias e estratégias. Várias vezes, as operações da empresa e a estratégia não são alcançadas, porque os meios aplicados e à falta de disciplina para criar, elaborar e executar um sistema integrado, que envolva pessoas não seguiu a metodologia correta.

No decorrer da pesquisa, percebeu-se que uma empresa para alcançar o sucesso é necessário que a gestão administrativa saiba a importância do planejamento, estratégia, da metodologia que será aplicada na execução do planejamento estratégico e os objetivos que pretende alcançar e saiba que o planejamento estratégico é uma ferramenta essencial neste contexto, pois, é através dela que a gestão administrativa vai elaborar o caminho que a empresa tem que seguir, metas a serem alcançadas, maior controle sobre as atividades desenvolvida dentro da empresa e melhor gerenciamento, tudo isso baseada nas quatro funções básicas do administrador: planejamento, organização, direção e controle. Logo, percebe-se que o planejamento estratégico é a primeira atividade a ser realizada para ser obter resultados positivos, é um período cíclico da administração de uma organização.

Conforme Paiva (2010) é por meio desse planejamento que a empresa buscar seus objetivos, pois, o planejar é essencial em todas as atividades realizada na vida, tal ação se torna de suma importância e relevância nas tomadas de decisões tanto na vida pessoal como profissional, sendo uns dos quesitos principais em todo o ciclo da empresa. Diante dessa importância, que o planejamento estratégico na gestão empresarial tem sido considerada uma ferramenta essencial para o crescimento e sucesso das empresas de modo geral.

4. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS

Para que uma organização exista e sobreviva no mercado tão competitivo faz-se necessário que se tenha um planejamento estratégico, nem que seja de maneira informal, apenas para dar um norte para qual caminho seguir e quais objetivos pretende alcançar. Para Andrade et al. (2004), o planejamento estratégico é a primeira ação que deve ser organizada, pois, a gestão administrativa tem que organizar ele, pois, será através do dele,



que todas as outras ações serão tomadas.

Conforme Pereira (2010) o planejamento estratégico é uma ferramenta essencial para que as organizações tenham sucesso nos seus negócios, pois, ela proporciona uma maior confiabilidade nos seus investimentos, proporcionando maior eficiência e eficácia em todo os setores da organização, criando métodos mais eficientes para os negócios e ainda contribuindo de maneira positiva para as tomadas de decisões da gestão administrativa na busca de resultados planejados. O planejamento estratégico apresenta diferentes metodologias para a sua aplicação, sendo elas:

- a) controle estratégico
- b) análise de forças e fraquezas internas;
- c) análise das oportunidades externas e ameaças;
- d) implementação; e
- e) estabelecimento da missão, da visão e dos objetivos.

A definição do negócio delimita o espaço de atuação da organização e considera suas competências centrais e suas limitações. Existem dois aspectos mensuráveis que podem definir uma organização: suas habilidades em conjunto com o somatório de seus conhecimentos e o que a empresa se propõe e necessita fazer (PEREIRA, 2010).

Conforme Tavares (2010) é salutar considerar que ao definir o tipo de planejamento a empresa faça de forma que seja mais propícia e lucrativa para o seu negócio, pois, se assim não fizer, o planejamento não terá efeito positivo, não alcançará o devido lugar no mercado. Pois, o planejamento tem a missão de garantir melhor visão sobre os rumos de a organização irá seguir.

A visão é um retrato do que a organização pretende alcançar, é uma forma de diagnóstico futuro, o lugar que a empresa pode chegar. Essa visão articulada a descrição ideal de uma organização é que determina os tipos de ações que serão realizadas no presente para alcançar o futuro desejado. Portanto, essa visão deve estabelecer um fator capaz de gerar entusiasmo entre todos os colaboradores, ser disseminada e democratizada para todos os setores da organização e ter a participação de todos os colaboradores, já que a visão de um futuro desafiador é um pré-requisito para as organizações que almejam sucesso em sua caminhada (TAVARES, 2010).

Como nota-se o planejamento estratégico é essencial na organização, pois, é ele que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem alcançados e qual caminho a seguir. Para Pereira (2010), o planejamento estratégico estabelece onde a empresa pretende estar no futuro e como chegar lá. Portanto, o planejamento é uma ferramenta essencial no desempenho futuro da organização e decidir sobre as tarefas e os recursos necessários para atingi-los.

Neste contexto empresarial, que o planejamento está englobado entre as quatro principais funções básicas do administrador, compondo o chamado “processo administrativo”: planejamento, organização, direção e controle. Para se tem noção da sua importância, é salutar analisar o quadro.

Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Definir missão; ➤ Formular objetivos; ➤ Definir os planos para alcançá-los; ➤ Programar as atividades.
Organização	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dividir o trabalho; ➤ Designar as atividades; ➤ Agrupar as atividades em órgãos e cargos; ➤ Alocar recursos; ➤ Definir autoridade e responsabilidade
Direção	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Designar as pessoas; ➤ Coordenar os esforços; ➤ Comunicar; ➤ Motivar; ➤ Liderar; ➤ Orientar
Controle	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Definir padrões; ➤ Monitorar o desempenho; ➤ Avaliar o desempenho; ➤ Realizar ação corretiva

Quadro 1: O processo administrativo

Fonte: Chiavenato (2003, p.99)

Como percebe-se, cada uma das etapas do processo administrativo é essencial e tem grande relevância para a gestão administrativa da empresa, pois tanto o planejamento quanto o controle daquilo que se está executando fazem parte de um processo de gestão adequado, voltado para a obtenção dos resultados almejados e eventuais correções, quando necessário.

4.1 Contribuição do planejamento estratégico para o crescimento

Planejar e controlar o desenvolvimento de seu negócio é indispensável à manutenção, crescimento e sucesso empresarial no mercado. O planejamento é um processo de gerenciamento capaz de oferecer a gestão administrativa um caminho com menos riscos de fracasso. Contribuindo de maneira efetiva para a organização com base em dados e informações reais, contextualizada por meio de análise do ambiente interno e externo à empresa. Dessa forma, se bem orientado e executado, alcançaram o resultado esperado. Toda essa importância do Planejamento Estratégico, pode ser confirmada nas palavras de (PAIVA *et al.*, 2010, p. 03).

O planejamento pode ser definido como a função determinante que antecipa o que a organização deve fazer e quais objetivos que devem ser atingidos, uma atividade para a continuidade da empresa. Sabe-se que o planejamento exerce uma função primordial para que a empresa sobreviva, por ser exatamente a função que servirá de base para as demais e é elaborado a longo prazo. (PAIVA *et al.*, 2010, p. 03)

Corroborando com a afirmação do autor acima, Pereira (2009, p.10) considera o Planejamento Estratégico uma etapa essencial para os resultados que a empresa pretende al-

cançar e a importância de se planejar antes mesmo de se iniciar a instalação da empresa, observando o mercado, a concorrência, a viabilidade do negócio, a clientela que se busca atingir, diante desses fatos que o planejamento é a primeira etapa de uma empresa que busca crescimento.

O planejamento estratégico, a primeira etapa da gestão estratégica visa:

- I. identificar os riscos e propor planos para minimizá-los e até mesmo evitá-los.
- II. identificar os pontos fortes e fracos de uma organização em relação a sua concorrência e ao ambiente de negócio em que você atua;
- III. conhecer seu mercado e definir estratégias para seus produtos e serviços (PEREIRA, 2009, p. 10).

Reforçando ainda mais a importância do planejamento estratégico para o crescimento empresarial, Consentino et al. (2011) descreve que uma instituição empresarial que deseja crescimento e sucesso é necessário que desenvolva um planejamento adequado e condizente com a realidade do mercado, tenha uma visão de futuro e aproveite oportunidades, que reduza os riscos de perdas e que procure se manter ativa no mercado globalizado, cheio de mudanças a todo momento, diante disso tudo que se faz necessário o uso do planejamento estratégico.

Como percebe-se o planejamento estratégico é uma ferramenta de grande contribuição para a gestão administrativa da empresa, é um processo de gerenciamento eficiente que faz toda análise das principais questões da instituição, pois, é o guia que determina o rumo que deve seguir a empresa. Através desse planejamento, as organizações passam a saber qual direção tomar, focalizam os esforços dos colaboradores, contribuir para as tomadas de decisões avaliando de maneira geral e específicas todas as atividades da empresa.

Para Andrade (2012) o planejamento estratégico é um meio pelo qual se tem um pensamento positivo e participativo, pois, atinge todos os setores da organização, utilizado para definir o caminho que a empresa deve seguir, através da descoberta de objetivos válidos e não-subjetivos. Ou seja, o planejamento é uma ferramenta mestre para uma empresa que tem visão de futuro, trabalhando no presente. Já no entendimento de Rezende (2008, p. 19):

O planejamento estratégico é uma atividade que deve ser realizada pela organização, de maneira que todos participem, que seja analisado todo o ambiente de negócio, que as metas a serem alcançadas sejam estabelecidas e seja decidido sobre quais ações serão desenvolvidas para que se possa atingir os resultados previstos (REZENDE, 2008, P. 19).

Segundo Rezende (2008) o planejamento estratégico traz muitos benefícios, tanto a curto prazo, como a longo prazo, dessa forma ele atua como um ponto diferencial no crescimento das empresas, pois, é o guia das organizações para alcançar suas metas desejadas. Essa ferramenta contribui de forma indispensável para o auxílio no direcionamento do negócio, a identificar uma visão comum, elaborar ideias criativas, a promover objetivos estratégicos e inovadoras, explorar as oportunidades, minimizar possíveis ameaças e planejar as ações futuras. Dessa forma, além dos benefícios citados acima com o planejamento estratégico, este proporciona logo os seguintes benefícios

- I. Favorece a comunicação: Com o planejamento estratégico, toda a empresa tem uma melhor comunicação facilitando o processo produtivo, pois, todos irão possuir conhecimento sobre as metas e objetivos que a empresa busca.

- II. Permite planejar os investimentos: O planejamento estratégico permite uma visão do futuro, e com isso reduz os riscos da empresa de fazer investimentos errados, além disso, essa metodologia evita que sejam tomadas atitudes por impulso. Logo, é possível realizar uma análise para verificar se o investimento é ou não viável e benéfico aos objetivos da
- III. Protege contra as mudanças do mercado: Com a globalização e avanço tecnológico o mercado tornou-se mais competitivo e difícil de se manter, diante disso as empresas necessitam de um planejamento estratégico adequado ao mercado, uma vez que a ferramenta indica o caminho a ser seguido em uma série de situações diferentes.
- IV. Melhora a tomada de decisão: Baseada nas informações e dados do planejamento, a gestão administrativa tem mais confiabilidade nas tomadas de decisões, deixando de ser abrangente e tornando-se mais ágil, assertiva com os objetivos da empresa.
- V. Ajuda a empresa se fortalecer: O planejamento estratégico não elimina a possibilidade de ocorrer erros, mas reduz em grande quantidade que aconteça e caso aconteça, a organização estará preparada, causando um menor impacto devido ao prévio preparo contra possíveis imprevistos. Portanto, o planejamento estratégico é fundamental e de valia para as empresas que buscam seu lugar no mercado, pois, muitas organizações iniciam suas atividades sem qualquer planejamento, ficando sujeitas a diversas condições de mudança no mercado e com forte tendência a falência.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Reforçando ainda mais a importância do planejamento estratégico para o crescimento empresarial, é necessário que desenvolva um planejamento adequado e condizente com a realidade do mercado, tenha uma visão de futuro e aproveite oportunidades, que reduza os riscos de perdas e que procure se manter ativa no mercado globalizado, cheio de mudanças a todo momento, diante disso tudo que se faz necessário o uso do planejamento estratégico.

Como se percebe o planejamento estratégico é uma ferramenta de grande contribuição para a gestão administrativa da empresa, é um processo de gerenciamento eficiente que faz toda análise das principais questões da instituição, pois, é o guia que determina o rumo que deve seguir a empresa. Através desse planejamento, as organizações passam a saber qual direção tomar, focalizam os esforços dos colaboradores, contribuir para as tomadas de decisões avaliando de maneira geral e específicas todas as atividades da empresa.

A atuação no planejamento estratégico para a gestão empresarial é um meio pelo qual se tem um pensamento positivo e participativo, pois, atinge todo os setores da organização, utilizado para definir o caminho que a empresa deve seguir, através da descoberta de objetivos válidos e não-subjetivos. Ou seja, o planejamento é uma ferramenta mestre para uma empresa que tem visão de futuro, trabalhando no presente.

Referências

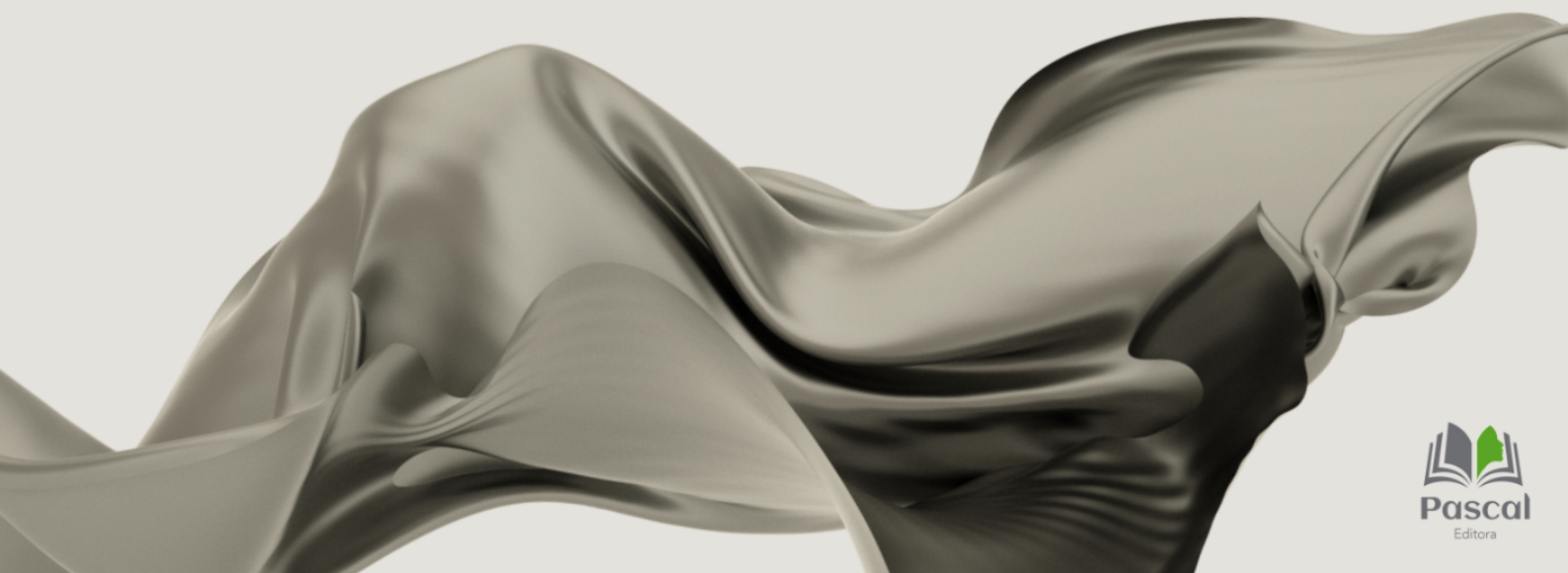
- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2003.
- ANDRADE, Leonardo Carlos de et al. **Educação Física e pedagogia histórico-crítica: aproximações históricas e apropriações teóricas**. 2022.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; ROVIGATI, Danilo Alyrio; MACEDO, Marcelo Álvaro da. **Princípios de Negociação**. São Paulo: Atlas, 2004.
- CONSENTINO, D. V.; CARVALHO, D. S.; SOUZA, M. F. P.; ALVES, R. F. **Planejamento estratégico voltado para a gestão e desenvolvimento de uma empresa**. Lins – São Paulo, 2011.
- DAVENPORT, T. H.. **How strategists use “big data” to support internal business decisions, discovery and production**. Strategy and Leadership, 2014.
- FRUGIS, Leonardo Ferretti. **As empresas familiares e a continuidade na gestão das terceiras gerações**. São Paulo: EDUC, 2007.
- JUNIOR, Daniel Wilk; TARTARI, Lucas. **Proposta para Projeto de Residência Unifamiliar Padrão Cohapar MBP43 Adaptada ao Uso de Painéis Pré Fabricados em Concreto Armado**. 2016.
- KOTLER, Phillip. Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.
- LUPETTI, Marcélia. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- MATUS, Carlos. Política, planejamento & governo. In: **Política, planejamento & governo**. 1993. p. 591-591.
- MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre. Bookman, 2010.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- OLIVEIRA, Ionara Stéfani Viana de. **Planejamento estratégico para análise da cadeia produtiva do coco verde e aproveitamento de seus subprodutos**. Editora Licuri, p. 144-156, 2022.
- PAIVA, Leandro Martins, et al. **A Importância do Planejamento Estratégico**. Disponível em:< www.univale.com.br/portalnovo/images/root/anaisadmix/3.pdf>. Acesso em 13 jul. 2022.
- PAIVA, M. das G. de M. V. Análise do Programa de Desenvolvimento do Turismo do Nordeste (Prodetur/NE) na perspectiva do planejamento estratégico. **Revista de Administração Pública - RAP** — Rio de Janeiro, n.44, v.2, p.197-213, mar./abr. 2010.
- PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas**. Brasport, 2008.
- SAPIRO, Arão; CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro, 2003.
- Silva, A. T. **Administração básica**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- STEINER GEORGE, A. **Strategic planning**. What every manager must know. 1979.
- TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- WOSNIAK, Francine Lia; REZENDE, Denis Alcides. Strategies management: a proposal of a model for the local governments. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 3, p. 795, 2012.

Tópicos Especiais de Administração

10

**ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA COMO UMA
NECESSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**
***PARTICIPATORY ADMINISTRATION AS A NEED IN
ORGANIZATIONS***

Rafaela Costa dos Santos



Resumo

Ainda que as dificuldades da administração existam desde que as pessoas começaram a se vincular em grupos para conseguir seus alvos que não poderiam ter sido alcançados particularmente, a ciência da administração só tardiamente veio receber atenção mais concentrada. Ao que se refere à atividade de administrar abrange um artifício de integração, um conjunto de várias atividades que são concretizadas dentro de uma disposição. Em virtude disso e de modo específico nestes últimos anos, muitos dos ressaltantes descobrimentos de pesquisas e estudos concernentes a todos os aspectos da administração têm despontado uma disposição ao afastamento e ao desmembramento que tem restringido acentuadamente a vantagem da nova noção para o avanço da prática da administração. Relacionada com a cooperação humana a administração sucessivamente permaneceu, todavia seu estudo científico é bem atualizado de acordo com a história, apesar disso, a administração foi estudada em todos os tempos embora com acepções, veemências e metodologias variáveis.

Palavras-chave: Administração Participativa. Estratégias de Participação.

Abstract

Although the difficulties of management have existed since people experimented with linking themselves in groups to achieve goals that could not have been achieved in any special way, the science of management has only belatedly come to receive more concentrated attention. With regard to the activity of administering, it encompasses an integration work, a set of various activities that are carried out within a disposition. Because of this, and specifically in recent years, many of the outstanding findings of research and studies concerning all aspects of management have emerged a disposition to distance and dismemberment that has strongly restricted the advantage of the new notion for the advancement of the practice of management. management. Related to human cooperation, successively controlled administration, however its scientific study is well updated according to history, despite this, administration has been maintained at all times although with meanings, vehemence and variable methodologies.

Keywords: Participatory Administration. Participation Strategies.

1. INTRODUÇÃO

A administração Participativa surgiu na Grécia, e ao longo dos anos se difundiu nas sociedades e no âmbito das empresas, estimulando a participação dos colaboradores nas tomadas de decisões por meio de sugestões para as soluções de problemas, na conduta ética face o ambiente competitivo entre outros. Dessa maneira, a gestão participativa contribui entre outras coisas, com a promoção de um ambiente organizacional saudável, colaborativo e com equipes autogeridas.

A administração participativa é um processo organizacional de tomada de decisões onde os recursos e as responsabilidades sejam compreendidos em todos os níveis hierárquicos. É garantir que as decisões sejam feitas pelas pessoas certas. É uma filosofia ou administração de pessoas que valoriza a capacidade de tomada de decisões e solução de problemas.

O tema escolhido refere-se à administração participativa que é um conteúdo bem relevante, pois trata-se inegavelmente de envolver todos da organização a um regime de colaboração, seria um erro, porém, atribuir um clima de confiança pode gerar resultados incríveis. Assim, a relevância da sua pesquisa está em justamente trazer um discernimento maior sobre o assunto a fim de que possa se agregar ideias e ações responsáveis para conduzir as pessoas em uma organização a sentirem-se responsáveis pelo resultado final de suas atividades. As contribuições que a pesquisa poderá trazer para a sociedade e para a comunidade acadêmica é além de um discernimento maior sobre o assunto, um comprometimento das pessoas para o trabalho, conseqüentemente as sugestões quanto à tomada de decisão e os resultados da empresa.

Por isso a problemática que norteou a pesquisa: Qual a importância da administração participativa nas organizações?

Tendo como objetivo geral: compreender sobre a administração participação como uma necessidade nas organizações. e como objetivos específicos: conceituar a administração participativa; entender como a liderança e a motivação podem ser essenciais na administração e conhecer os impactos que essa maneira de administrar pode trazer para dentro das empresas.

Assim, essa pesquisa, por meio de uma investigação bibliográfica, que foi norteado por meio de livros, artigos, trabalhos de conclusão de curso e pesquisas sobre a necessidade da ferramenta da administração participativa nas organizações. A coleta de dados acerca dos Desafios do uso de antipsicóticos no tratamento da esquizofrenia será realizado a partir de artigos científicos nas principais bases de dados científicos, tais como PUBMED, SCIELO, BIREME, GOOGLE ACADÊMICO e em obras publicadas e publicações em revistas.

2. ADMINISTRAÇÃO

Conforme Marras (2017), a administração participativa é um conteúdo bem relevante. Trata-se inegavelmente de envolver todos da organização a um regime de colaboração, seria um erro, porém, atribuir um clima de confiança pode gerar resultados incríveis. Assim, reveste-se de particular importância a agregar ideias e ações responsáveis para conduzir as pessoas em uma organização a sentirem-se responsáveis pelo resultado final de suas atividades. O autor deixa claro que, ganha particular relevância o comprometimento das pessoas para o trabalho, conseqüentemente as sugestões quanto à tomada de deci-

são e os resultados da empresa.

Pode-se dizer que ambos os autores citados possuíram uma mesma linha de pensamento. Neste contexto, fica claro que essa é uma das ideias mais antiga da administração, no entanto tem se tornado moderno. O mais preocupante, contudo, é constatar que muitas empresas não usam ou simplesmente não aprovam essa concepção (KNAPIK; FERNANDES; SALES, 2016).

Não é exagero afirmar que muitos afirmam que ela não serve para qualquer organização. Logo, o autor deixa claro que essa teoria parte do princípio de valorizar e respeitar o trabalhador enquanto ser humano, como chave mestre para condução dos negócios. Assim, “para alcançar essa mudança, os administradores devem conscientemente mudar a cultura organizacional através do compartilhamento de atitudes, crenças e atividades” (CHIAVENATO, 2004, p.170).

A administração participativa significa que os administradores colocam abaixo a estrutura hierárquica e fazem os funcionários assumirem um papel maior no processo decisório de tomada de decisões. [...] Criar equipes e atribuir responsabilidade e autoridade aos funcionários são elementos vitais da administração participativa. Dar força e autoridades às pessoas para que elas se sintam responsável pela mudança. (CHIAVENATO, 2004).

O autor deixa claro que independentemente do nível hierárquico da pessoa, todos têm potencial para contribuir nos processos de tomada de decisão. No qual, reflete de forma positiva na equipe, assim promovendo relacionamentos saudáveis e a certeza de que não são apenas componentes produtivos como uma máquina qualquer. E, sobretudo transmitindo maior impacto de responsabilidade para todos.

Maximiano (2010, p.371) “a meta da administração participativa é construir uma organização participativa em todas as suas interfaces, como mostra a figura 1, a seguir”.



Figura 1 – Administração participativa em todas as suas interfaces.

Fonte: (MAXIMIANO, 2010, p.371).

Sendo assim, é um processo que consiste em meios que permitam liberar os potenciais dos colaboradores e ampliar suas capacidades contribuindo também para aprimorar a competitividade frente ao mercado. Chiavenato (2006) [...] as organizações são projetadas e administradas de acordo com certas teorias administrativas.

No entanto, tais práticas de gestão passaram a se tornar obsoletas diante das mudanças cada vez mais velozes no ambiente de negócios. Assim sendo, novas práticas de gestão

começam a serem desenvolvidas, Maximiano (2010) afirma que há dois modelos básicos de administração, que usam em doses diferentes esses ingredientes o modelo diretivo (ou diretivo-autocrático) e o modelo participativo (ou consultivo-participativo).

De acordo com Maxwell (2015) a Participação da direção significa participar institucionalmente da estrutura de poder da empresa, mais do que apenas dos processos decisivos do gerente. A cogestão, que é uma das modalidades de participação na direção, compreende que a administração de um empreendimento de qualquer natureza pode ser compartilhada com outras pessoas ou instituições que não estejam vinculadas direta ou permanentemente à estrutura de direção da empresa. Deste modo permitindo que outras pessoas possam também está participando das tomadas de decisão, expressando opiniões.

O estilo diretivo é ineficaz quando os funcionários têm tarefas rotineiras e simples, já que a orientação do gestor não atende a nenhum propósito e pode ser encarada como controle rigoroso desnecessário. [...] A liderança participativa é preferida pelos funcionários que realizam tarefas não rotineiras porque a falta de regras e de procedimentos lhes dá mais liberdade de ação para alcançarem objetivos desafiadores. (MACHADO, 2010, p. 222).

É preciso ressaltar que muitas empresas utilizam autoridade formal para dirigir seus colaboradores, onde os chefes querem ser donos da verdade e não podem ser questionados, seguindo assim uma cadeia de comando hierárquico. No entanto, esse é um método que não favorece a organização, pois não há papel de liderança que possa motivar seus colaboradores e melhorar o desempenho corporativo (MARRAS, 2014).

No modelo diretivo cabe frisar que dispõem de um modelo que dá ênfase ao papel dos chefes e a padronização. É interessante, aliás, fundamentarmos os pioneiros na administração como Taylor que trabalhou com a Teoria da Administração Científica dando ênfase as tarefas e métodos, Fayol com a Teoria Clássica enfatizando na estrutura da organização aonde ambos eram mecanicistas. Assim sendo Taylor definiu como elementos de aplicação à sua teoria nos padrões de produção os métodos e rotinas para execução de tarefas e a padronização de máquinas e ferramentas e Fayol concebeu a organização como estrutura dessa maneira influenciada pelas concepções antigas como de organizações militares (CHIAVENATO, 2003).

Na opinião de Maximiano (2010) esse modelo permite que alguns problemas podem ser gerados: Ineficiência global do trabalho onde os colaboradores não têm liberdade de expressar opiniões ou discutir problemas com seu superior, dessa forma inibindo o principal recurso do colaborador, seu potencial. Posto isto, provocara fragilidade na empresa causando atitudes desfavoráveis, ocasionando também insatisfação e desmotivação dos trabalhadores e sabe-se que isso interfere diretamente no comportamento deles na empresa e por fim o autoritarismo que consiste na definição das metas e processos decisórios feitas apenas pelo topo da organização sem a participação de outros níveis, partindo assim para concepção centralizada de intensidade autoritária e hierárquica que na maioria das vezes tornam-se ineficientes para organização.

Conforme explicado acima, esse modelo era de certa forma mais utilizado pelas empresas desde muito tempo, mas percebe-se também que o foco era maior nas tarefas, nos métodos e até mesmo nos chefes, tudo a fim de produzir, e dificilmente enfatizavam na importância dos colaboradores, esse método passou inconvenientes para muitos. No entanto, com o crescente desenvolvimento do mercado global veio à necessidade de usar recursos que proporcionasse resultados melhores e sustentáveis que além de incrementar os recursos da empresa pudesse satisfazer a todos (NAPIK, 2006).

A divisão do trabalho, o modo como é feito na linha de montagem, tem como resultados o desinteresse, a insatisfação, a desmotivação, a perda da perspectiva do cliente, a fadiga e outras inconveniências (MAXIMIANO, 2010, p. 374).

Por todas essas razões, o modelo diretivo apresenta seus devidos problemas em relação a administração nas organizações. E como nas últimas décadas o mercado tem aprimorado constantemente, cabe às organizações trabalharem com ambiente mais aberto às mudanças, desenvolver mais carreira dentro da própria empresa para que possa também aumentar o desempenho corporativo alinhando assim os processos com uma melhoria contínua e efetiva (MAXIMIANO, 2017).

O modelo participativo é onde todas as pessoas expressam opiniões de forma livre, cada um sendo responsável por seu desempenho e comportamento. As organizações que seguem esse modelo são chamadas de orgânicas, processo que envolve confiança entre superiores e subordinados, e a motivação tem como base a participação das pessoas. Maria das Graças (2012) afirma que as decisões compartilhadas são aquelas em que há compromisso de acordo, ou seja, a decisão nasce do grupo e não de uma só pessoa. Desse modo os colaboradores sentem-se valorizados e envolvidos nas decisões da empresa.

O processo de integração é livre de modo que as pessoas influenciam os objetivos baseados na autogestão, que consiste na autonomia completa de uma pessoa ou grupo, para administrar um empreendimento ela apenas se compromete em maximizar lucros com a qualidade no serviço, fincando também o seu crescimento profissional e financeiro, tem vários instrumentos de comunicação, os principais são assembleia e reuniões. Em oposição ao modelo de administração diretivo tradicionalmente aceito, surge o estilo de administração participativo como condicionante da modernidade organizacional (MARRAS, 2014).

Chiavenato (2008) sobre o desenvolvimento do mundo e suas tendências afirma que o mesmo envolve a globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade, competitividade. Deixa claro que essas tendências estão afetando e continuaram a afetar a maneira pela qual as organizações utilizam as pessoas.

3. MODELO PARTICIPATIVO

O modelo participativo é onde todas as pessoas expressam opiniões de forma livre, cada um sendo responsável por seu desempenho e comportamento. As organizações que seguem esse modelo são chamadas de orgânica, possui processo que envolve confiança entre superiores e subordinados, a motivação tem como base a participação das pessoas. Maria das Graças (2012) afirma que as decisões compartilhadas são aquelas em que há compromisso de acordo, ou seja, a decisão nasce do grupo e não de uma só pessoa desse modo os colaboradores sentem-se valorizados e envolvidos nas decisões da empresa.

O processo de integração é livre de modo que as pessoas influenciam os objetivos baseados na autogestão, que consiste na autonomia completa de uma pessoa ou grupo, para administrar um empreendimento ela apenas se compromete em maximizar lucros com a qualidade no serviço, fincando também o seu crescimento profissional e financeiro, tem vários instrumentos de comunicação, os principais são assembleia e reuniões. Em oposição ao modelo de administração diretivo tradicionalmente aceito, surge o estilo de administração participativo como condicionante da modernidade organizacional. Chiavenato (2008) sobre o desenvolvimento do mundo e suas tendências afirma que o mesmo

envolve a globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade, competitividade. Deixa claro que essas tendências estão afetando e continuaram a afetar a maneira pela qual as organizações utilizam as pessoas.

Conforme explicado acima é significativo como prevalece a liderança e a disciplina, pois a gestão faz toda diferença quando trata-se de pessoas, onde o poder não fale mais alto do que a persuasão. Mesmos assim, para muitos o modelo participativo pode apresentar situações e contextos que tornam-se não adequada para algumas organizações. Para Shiefer, Texeira e Monteiro (2006) pode ser difícil aplicar quando se referem algumas sociedades de baixa confiança, não democráticas, repressivas, organizações fortemente burocrática, verticalizada e sem cultura de participação.

De acordo com Hampton (1992, p. 176):

A falta de participação do empregado no estabelecimento de metas tornou-se mais provável o aparecimento de indiferenças e resistência do que uma dedicação verdadeira e alta produtividade, visto que quando uma pessoa possui mais possibilidade de autonomia aumenta também seu nível de responsabilidade, comportamento e desempenho.

Portanto, esse modelo tem por objetivo trazer o colaborador para próximo da organização fazendo-a participar ativamente e diretamente no processo de tomada de decisão em tudo, principalmente no que tange o fortalecimento da organização diante de uma competitividade tão acirrada frente aos seus concorrentes. Espera-se com isso uma melhoria contínua em todos os âmbitos da organização que vai desde o aumento na produtividade até a melhoria da qualidade de vida no trabalho, uma vez que, o funcionário entende e consegue visualizar importância de sua contribuição no resultado final alcançado pela empresa.

4. OS IMPACTOS QUE ESSA MANEIRA DE ADMINISTRAR PODE TRAZER PARA DENTRO DAS EMPRESAS.

Com intuito de tornar a organização mais eficaz e produtiva, a administração participativa sugere um caminho que segundo Maximiano (2009) agrupam se em quatro categorias principais: com aprimoramento da informação; participação no processo decisório; participação na direção e nos resultados. Logo, cada estratégia possibilita meios no qual proporciona maior aprimoramento em relação à comunicação auxiliando colaboradores, clientes e outras pessoas ligadas a organização. O aprimoramento da informação baseia-se melhorar os canais de comunicação entre funcionários, clientes e fornecedores que também fazem parte da organização afim de diminuir a distância entre empresa e comunidade. Uma vez que as empresas devem estar atentas tudo que a envolve.

Nenhuma organização é autônoma ou auto-suficiente. Toda organização depende de outras organizações e da sociedade em geral para poder sobreviver. Existe uma interdependência das organizações com a sociedade em geral em função das complexas interações entre elas. (CHIAVENATO, 2006, p.157).

Ainda sobre a visão de Maximiano (2009) o envolvimento no processo decisório vai além da simples comunicação é principalmente um processo que abrange confiança entre superiores e subordinados. Envolver significa consultar as pessoas, individualmente.



Ou em grupo, sobre a solução de problemas, no nível do local de trabalho. As pessoas passam a auxiliar os gerentes a tomar decisões.

É preciso, porém, ir mais além, ou seja, a participação no processo decisório. É exatamente o caso de permitir aos colaboradores expor suas opiniões em determinados processos da organização auxiliando assim o gerente na tomada de decisão mais sensata para todos. Por todas essas razões, possibilitando soluções de problemas dentro da mesma. É notório que consiste em decisões participativas podendo ser consultivas ou compartilhadas. O que importa, portanto, é modificar a gestão autocrática e centralizada.

Assim, reveste-se de particular importância na capacidade que todos os colaboradores possuem e suas competências para desenvolver suas atividades. Sob essa concepção, dirigida por resultados cabe ressaltar a participação nos resultados pode ser implantada em qualquer estágio da vida da empresa, logo existem as modalidades onde os empregados podem participar dos faturamentos, ganhos de produtividade, abonos e salários para atingir metas. Mcshane e Glinow (2013) essas são algumas das maneiras que possam motivar os colaboradores a participar da direção nos resultados, direção essa que se refere ao caminho que as pessoas empreendem seus esforços obtendo a noção do que buscam qual a finalidade e a qualidade para determinado resultado.

Pode-se dizer que as estratégias de participação venham a ser relevantes para administração. Neste contexto, o autor deixa claro que as modalidades de estratégias possuem as mais variadas condições para que as pessoas se mobilizem e sintam-se motivadas para colaborar com a empresa. Não é exagero afirmar que somos todos administradores de alguma forma já que devemos definir e procurar realizar objetivos pessoais com uma escala de utilização de recursos para conseguir novas metas. “Portanto, as habilidades administrativas são importantes para qualquer pessoa que tome decisões sobre a utilização de recursos para realizar objetivos” (MAXIMIANO, 2000, p. 29). Sendo assim, é importante que dentro das organizações essas habilidades propiciem benefícios tanto corporativos quanto satisfatório aos clientes.

Ora, em tese, as estratégias, além de desenvolver vantagens competitivas para o futuro de modo mais rápido tem a capacidade de melhorar as habilidades já existentes podendo assim aperfeiçoar-se com novas habilidades. É importante por exemplo, considerar que as estratégias participativas buscam nada mais e nada menos que resultados fazendo alinhamento com processo de melhoria contínua.

A participação entre os colaboradores com seus gestores faz com que aumente a confiança e senso de responsabilidade e autoridade de ambos sobre a empresa, no entanto devido a necessidade de expor várias opiniões sobre determinado assunto podem gerar certos conflitos, pois é normal onde há vários pensamentos haver divergências, porém o importante é entrar em um acordo comum, visto que seja o objetivo da participação. Conforme explicado acima, há métodos consultivos ou compartilhados, métodos esses que faz uma complementação ou ampliação da democracia representativa na gestão.

De acordo com Chiavenato (2006, p. 179):

Todas as pessoas na organização, em todas as áreas de atividades e níveis hierárquicos e em todas as situações, estão continuamente tomando decisões relacionadas ou não com seu trabalho. A organização é um complexo sistema de decisões. A organização é um sistema de decisões em que cada pessoa participa consciente e racionalmente, escolhendo e decidindo entre alternativas que se lhes apresentam de acordo com sua personalidade, motivações e atitudes.

O autor deixa claro na citação acima que não é somente o administrador que toma as decisões o foco é a participação de todos, todavia as teorias e métodos administrativos anteriores não deram muita importância às ações. Esse é o motivo pelo qual é importante frisar esse ponto, uma vez que, a administração participativa é um sistema administrativo democrático e o mais aberto de todos os sistemas. Então é relevante que toda organização seja ela pequena ou de grande porte estar aberta às mudanças e aptas para determinadas necessidades.

O alto nível de envolvimento com a evolução proativa dos problemas não pode funcionar sem um forte senso recíproco entre organização e seus colaboradores, a mesma pode ser implantada em qualquer estágio da vida da empresa. A responsabilidade administrativa dos times de produção isenta a administração geral de lidar com pequenos problemas individuais que afetam a produção.

As estratégias de participação alinhados com suas categorias assegura o desenvolvimento das informações dentro da empresa, informações essas necessárias para estreitar a relação de chefia e colaboradores e aumentar o nível de satisfação dos clientes.

É muito grande a eficiência dos sistemas em identificar o interesse da empresa como sendo o interesse também do trabalhador. O empenho em reduzir gastos é geral e todos têm de alguma maneira benefícios sobre os resultados de seus esforços.

Funcionando assim com um aprimoramento contínuo apresentado em estudo sistemático conhecido como Kaizen sistema esse onde Maximiano (2007) afirma ser usada para designar os esforços sistemáticos de redução de desperdícios, levados a efeito por meio do procedimento inventado por Taylor: análise de uma tarefa, proposição de um modo mais eficiente de realizá-la. Por isso essa participação torna-se uma ideia interessante e importante, onde todos podem adquirir competências, para enfrentar novas situações e resolver problemas.

Essa prática aperfeiçoa-se com o uso, conforme utiliza mais forte vai tornando-se. Fica claro que trabalhar com consenso não significa abrir mão de seus ideais. Então a autogestão é uma ação direta, participativa, é consenso de ações e isso só pode aprender com ação. É poder acreditar em si mesmo, colocar muito desejo no que vai realizar, é também envolver-se profundamente, ter disciplina poder seguir em frente independente do que aconteça e de forma crucial sempre manter foco colocando prioridades nos seus projetos. Consequentemente sentirá mais seguro, demonstrando e adquirindo confiança.

A administração participativa têm sido um tema super recorrente em algumas organizações, apesar de não ser uma teoria tão aprofundada, mas apresenta uma forte relação e desejo de fazerem uma gestão participativa e ao mesmo tempo poder continuar com autonomia que um gestor deve ter para estar ocupando devido cargo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo das organizações vem sofrendo mudanças cada vez mais velozes, afetando todos os tipos de segmentos organizacionais, grandes ou pequenas. Tornando-se um conjunto de mudanças dando origem a competitividade e durante todo o período da era de produção em massa e eficiência as empresas eram padrões e prática tradicionais de administração, cujos princípios estabelecidos por Taylor e Fayol.

Assim sendo torna se necessário substituir a velha mentalidade autocrática e impositiva por uma mentalidade mais aberta que proporcione um estilo de gestão democrático, participativo e incentivador capaz de transformar o capital intelectual em mais um agente

de competitividade empresarial e de excelência organizacional. Pode-se dizer que há uma necessidade de boas relações humanas no ambiente de trabalho.

Referências

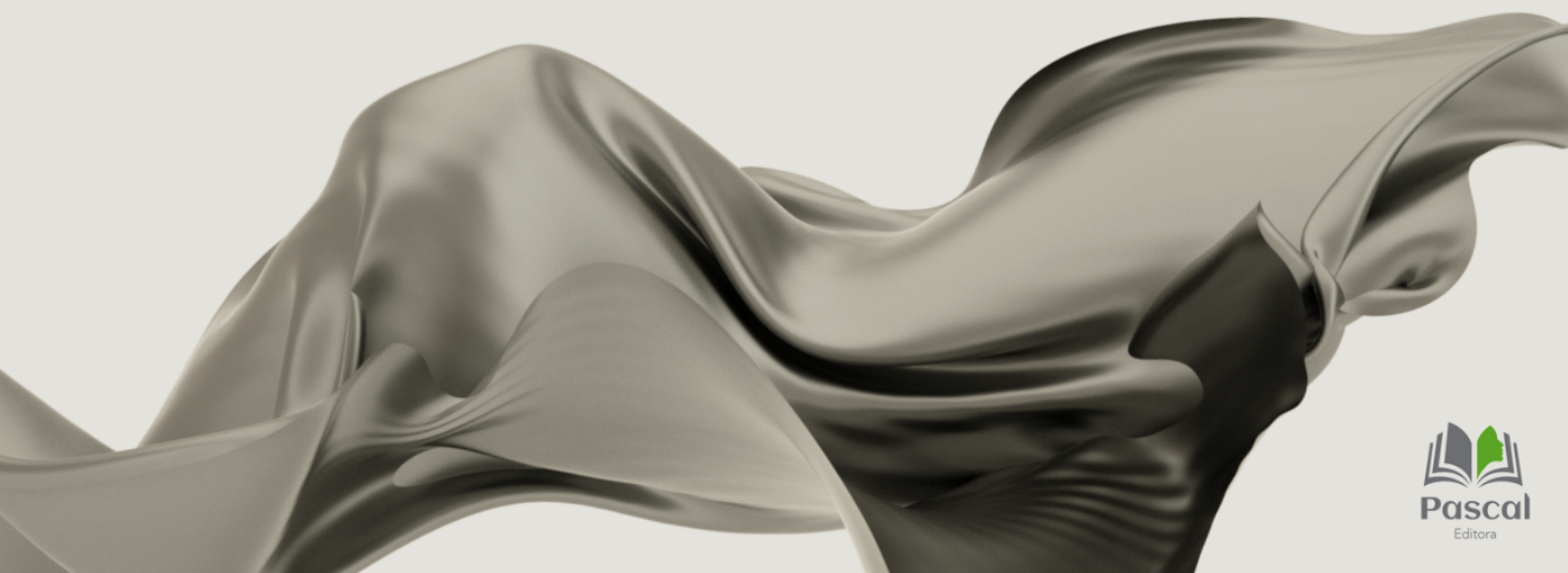
- CHIAVENATO, I **Teoria Geral da Administração**: abordagens descritivas e explicativas. São Paulo, MacGraw-Hill, 1987. vol.2.
- CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo, MAKRON BOOKS, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos Recursos Humanos. 14ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. Editora manole, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Elsevier Brasil, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Elsevier Brasil, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da administração**: o essencial em teoria geral da administração. Editora Manole, 2006.
- HAMPTON, David. **Administração Contemporânea**. 3º ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.
- KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. 20. ed. Curitiba: IBPEX, 2006.
- KNAPIK, Janete; FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; SALES, Synara Sepúlveda. Modelos de Gestão por Competências: um estudo longitudinal em uma empresa automobilística. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 20, n. 3, p. 1122-1131, 2020.
- MACHADO, C. M.; et al.. **Habilidades gerenciais**. Rio de Janeiro: SENAC, 2010.
- MACHADO, Cecília Maria Reis. **Cultura e processos de liderança em contexto associativo**: um estudo exploratório sobre o desenvolvimento de uma organização educativa. 2010. Tese de Doutorado.
- MACHADO, J. T. M. **Acessibilidade e equidade nos cuidados de saúde**: relação com a qualidade de vida e satisfação. Escola Superior de Enfermagem. 1ª Ed. Setembro, 2013.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. Saraiva Educação SA, 2017.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**: edição compacta. 2011.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. In: Introdução à administração. 2017. p. xxiii-xxiii.
- MAXWELL, Sabrina Michele. **An exploration of human resource personnel and toxic leadership**. 2015.
- SCHIEFER, Ulrich; TEIXEIRA, Paulo Jorge; MONTEIRO, Susana. **MAPA**: manual de facilitação para a gestão de eventos e processos participativos. Príncípia, 2006.
- WALKER, Denis. **O cliente em primeiro lugar**: O atendimento e a satisfação do cliente

Tópicos Especiais de Administração

11

O PAPEL DO MARKETING NAS INSTITUIÇÕES
THE ROLE OF MARKETING IN INSTITUTIONS

Eduardo Gleise Leite Pinheiro



Resumo

Os conceitos de imagem e reputação poderão consagrar todo e qualquer indivíduo que souber utilizá-los a seu favor. No cenário das mídias sociais estes aspectos: imagem e reputação, podem ser compreendidos como outro conceito que engloba as diretrizes do campo da comunicação, o marketing pessoal. Neste sentido, este estudo pretende compreender como as ações de relações públicas podem potencializar a construção do marketing pessoal no ambiente das mídias sociais. Sendo assim o objetivo geral que embasou a pesquisa foi: Explicar por meio de uma pesquisa bibliográfica como o marketing de uma empresa pode ser crucial para seu desenvolvimento e crescimento. E os objetivos específicos foram: descrever conceitos e características do marketing e a comunicação; explanar sobre a importância do líder no que diz respeito ao marketing para uma empresa e estudar sobre os desafios do marketing para a construção da imagem de uma empresa. A metodologia adotada nesta pesquisa trata-se de revisão de literatura com método de pesquisa bibliográfica qualitativa e descritiva, com base nos autores Freitas (2015), Kotler (2016), Armstrong (2016) entre outros, por meio de consultas a livros, artigos, sites confiáveis publicados nos últimos 10 anos. Os critérios de exclusão se basearam no descarte de artigos sem teor científico

Palavras-chave: Marketing. Liderança. Motivação.

Abstract

The concepts of image and reference enshrine any and all individuals who apply them in their favor. In the social media scenario, these aspects: image and media, can be defined as another concept that guidelines from the field of personal network. In this sense, this study aims to understand how public relations can enhance the construction of personal marketing in the social media environment. The general objective that supported the research was: Explaining through a company can be like the marketing objective of a company crucial for development and growth. And the specific objectives were: describe the concepts and characteristics of marketing and communication; explain about the importance of the leader with regard to marketing for a company and study about the challenges of marketing for building a company's image. The methodology studied in this research is literature with a qualitative and descriptive research method, based on the authors Freitas (2015), Kotler (2016), Armstrong (2016) among others, through consultations with books, articles, websites of reference in the last 10 years Exclusion of exclusion were based on discarding theoretically scientific articles

Keyword: Marketing. Leadership. Motivation.

1. INTRODUÇÃO

A função do marketing nas empresas se volta em torno de como as empresas devem entender o mercado e assim ser capaz de criar, comunicar e entregar valor ao seu público-alvo, buscando satisfazer os desejos de seu público através de seus serviços ou produtos. Sendo assim, o plano de marketing vira uma ferramenta estratégica, onde ela é basicamente utilizada para verificar as forças e fraquezas da empresa e também as ameaças e oportunidades que o mercado irá proporcionar naquele momento, com isso a empresa é estimulada a estabelecer metas e objetivos.

Portanto, o papel do marketing não é vender, é muito importante entender que o papel principal do marketing é influenciar para que possíveis consumidores possam perceber que os produtos/serviços de sua empresa são de fato as melhores opções, vale ressaltar que, atualmente focar no marketing é imprescindível para a divulgação de sua empresa.

Nessa perspectiva, realizar uma pesquisa sobre o papel do marketing nas instituições se torna bem importante, pois será possível conhecer e compreender seu papel diante as empresas, suas estratégias mediante a cada ocasião, e também pode instruir a melhor maneira com que os telespectadores possam absorver este assunto e utilizá-lo de forma com que agregue no cotidiano de sua empresa.

Com essa pesquisa realizada para demonstrar o papel do marketing dentro das instituições, em especial visando apresentar os conceitos e importâncias no meio empresarial, os resultados dos conteúdos apresentados poderão servir como base para que a sociedade possa entender um pouco mais como está ferramenta é tão valiosa. Além disso, poderá servir como material de consulta para toda a comunidade acadêmica que possa a vim ter interesse neste conteúdo.

A partir disso, este trabalho foi exposto com base no seguinte questionamento: em que nível o papel do marketing nas instituições é importante?

Tendo como objetivo geral: descrever as principais funções do marketing dentro de uma instituição, e como esta ferramenta pode ser utilizada de maneira que agregue algo para a empresa. objetivos específicos: descrever os principais conceitos empregados no marketing; explicar os processos de marketing e identificar como irão ser aproveitados dentro das instituições e estudar a importância do plano do marketing.

A pesquisa foi uma revisão bibliográfica e a consulta foi em realizada em livros, monografias, dissertações e artigos científicos divulgados e publicados em sites de banco de dados. Os principais autores consultados foram: Kloter (1999), Chataigner (2004), Kloter (1996), Cobra (1997), Simões (1985), Druker (2004), Las Casas (2000), Philip Kloter (2000), Kotler (1993), Hooley e Saunders (1996), Gianesi (1994), Proni (1998), Pozzi, (1998); Mullin, Hardy e Sutton (1996) e Cobra (1992). O período dos textos pesquisados foram os trabalhos publicados compreende entre os anos 1990 até 2019.

2. PRINCIPAIS CONCEITOS UTILIZADOS NO MARKETING

No panorama contemporâneo, em que a velocidade de comunicação permite de maneira significativa trocas comerciais e de conhecimentos em um imenso domínio global, torna-se cada vez mais imprescindível que as empresas e as organizações procurem soluções de comunicação eficiente, a fim de alcançarem positivamente suas metas (FREITAS,



2015).

Conforme Gordon (1999 apud BOGMANN, 2000) o desígnio de buscar a eficácia na comunicação oral e escrita nas organizações, os profissionais envolvidos precisam dedicar enorme atenção à forma como se expressam, tanto ao falar quanto ao escrever. Com a chegada da internet e a difusão da comunicação nos espaços organizacionais, observa-se nitidamente que o e-mail se tornou algo imprescindível e consequentemente adquirindo múltiplos papéis no dia-a-dia das instituições.

O marketing está presente em quase todas as atividades humanas e se faz importante na integração das relações sociais e de troca, que são tão antigas quanto à sociedade humana. Também está presente nas atividades lucrativas que vão desde produtos de consumo, industriais, agrícolas, passando por serviços de saúde, política etc. (BYRNE, 2014).

Vender e fazer propaganda são fundamentais, mas o marketing não deve ser compreendido só neste sentido, pois embora importantes, vender e fazer propaganda são apenas funções dentre muitas que fazem parte de um mix de marketing. Por sua vez, o marketing deve se preocupar em atingir muito mais a qualidade do que a quantidade; ele deve conhecer encantar, servir e corresponder aos anseios dos clientes que se fazem fundamentais para o sucesso do empreendimento; e exige uma gestão desse relacionamento (FREITAS, 2015).

O posicionamento tem início no consumidor. São eles que pensam e comparam sobre os produtos e empresas. O importante é como os possíveis clientes e os que já existem veem uma empresa em relação aos concorrentes. Os consumidores definem uma hierarquia de valores, desejos e necessidades com base em dados empíricos, ou seja, referenciais obtidos através do “boca-a-boca” e experiências anteriores com produtos e serviços (VICENTE, 2013).

O marketing é importante no processo de adequação da empresa ao ambiente de mercado, uma vez que é capaz de ajudá-la a tirar vantagem das oportunidades e minimizar as ameaças que se apresentam; e também por ser o responsável direto pela avaliação do ambiente e das mudanças. Hoje as pessoas são bombardeadas o tempo todo com propagandas em jornais, comerciais de televisão, campanhas de mala direta etc.

Kotler e Armstrong (2016) afirmam que o objetivo é entregar valor a longo prazo para os clientes, e como medida de sucesso tem-se a satisfação e a retenção de clientes no longo prazo. Isso significa que profissionais do ramo devem ter foco ao gerenciar seus clientes tanto quanto seus produtos.

As empresas que atuam há algum tempo no mercado devem refletir sobre uma estratégia de relacionamento com seus clientes, pois, do contrário, será difícil manter-se no mercado que dobra a cada década (FREITAS, 2015).

Segundo Gordon (1999 apud BOGMANN, 2000), em longo prazo a relação é muito evidenciada. Para ele o marketing de relacionamento é o “processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida de parceria”.

Evans e Laskin (1994 apud VICENTE, 2013) dizem que o marketing de relacionamento é um processo contínuo em que a empresa deve manter constantemente contato com os consumidores para assegurarem-se de que seus objetivos estejam sendo alcançados. Um relacionamento se torna significativo para um consumidor quando ambas as partes veem vantagens para estarem juntas por um longo período.

Esta união deve ser focada em vantagens mútuas que ambos obtêm. As vantagens

derivadas de desejos e necessidades das partes mudam, evoluem e até se contradizem em determinados momentos, mas é a partir da construção do relacionamento que as partes envolvidas percebem o que está acontecendo e se adaptam à realidade, visando o bem comum (BYRNE, 2014).

Vistas essas exposições, pode-se concluir que o marketing de relacionamento é uma temática nova no ambiente de marketing tradicional, porém sua abordagem é relevante nas relações comerciais e vem a responder a necessidades do consumidor atual.

Kotler (1999, p.42) define marketing como sendo “o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros”. Nesse sentido, percebe-se que a utilização do marketing é, na verdade, uma excelente forma utilizada como gestão estratégica para se trabalhar com produto, preço, comunicação e distribuição. (CHATAIGNIER, 2004).

Ademais, é importante compreender que:

“o marketing deve buscar o constante aperfeiçoamento da qualidade, do serviço e dos valores fornecidos, contribuindo para identificar as necessidades e os desejos dos clientes e atendê-los por meio de produtos e serviços que o satisfaçam, sempre em sistemas de trocas. Envolve uma cadeia extensa de planejamento, criação, distribuição, promoção, vendas e pós-vendas” (CHATAIGNIER, 2004, p.16).

Portanto, marketing tem sua atenção voltada às necessidades dos consumidores para o alcance dos objetivos das organizações.

Kotler (1996, p. 25) afirma que “o pensamento do marketing começa com as necessidades e os desejos humanos”. Tendo como visão principal as pessoas e o que elas precisam, devido a essa complexidade, para que seja possível atingir a todos esses objetivos, a função do marketing em uma empresa se divide em 3 pilares principais que são: Gestão de Produtos/Serviços; Gestão de Clientes e Gestão de marcas.

Cobra (1997, p. 26) define como uma filosofia, “uma norma de conduta para a empresa, em que todas as necessidades dos consumidores devem definir as características dos produtos ou serviços que possam ser elaborados e as respectivas quantidades a serem ofertadas”. Tem que ser observado o que a empresa almeja alcançar e qual produto será oferecido.

Simões (1985, p. 9) tem o entendimento que a empresa realmente voltada para o marketing procura não desperdiçar recursos, selecionando assim seus mercados, e mantendo total distância de possíveis segmentos que os deixem vulneráveis, analisando sua rentabilidade. Mostrando aos demais em qual caminho e qual público deve seguir.

Druker (apud KLOTTER; ARMSTRONG, 2004, p. 5) salienta que, “o objetivo de marketing é conhecer e compreender o cliente muito bem, de modo que o produto e serviço se ajustem e venda por si próprio”. Fazendo desta forma que o cliente já conheça o que ele está levando e repassando aos demais a qualidade do mesmo.

Para Kloter (1996, p. 30) marketing é todo planejamento e execução de concepção, promoção, preço e distribuição de bens, ideias e serviços que possam satisfazer tanto o consumidor quanto os objetivos organizacionais.

Para Las Casas (2000, p. 49):

Uma empresa prestadora de serviços deve conter requisitos básicos como



competência técnica, reputação da empresa, qualidade do trabalho desenvolvido, experiência na indústria, prestação de serviços mais ampla, experiência da equipe de autoria, entre outros.

De acordo com Las Casas (2000, p. 49) cada item dessa precisa de apoio do outro para que possa funcionar, de nada adianta ter um bom serviço se sua reputação não é bem vista, ou se sua reputação for excelente e você não entrega um bom produto, esse conjunto de requisitos é somente um dos primeiros passos para que a empresa possa ter sucesso perante seus clientes.

O conceito de venda e o conceito de marketing são frequentemente confundidos (KLOTTER; ARMSTRONG, 1993). Isto é, é importante entendermos que o principal objetivo do marketing é influenciar potenciais consumidores a enxergar que comprar de uma empresa é a melhor opção, em outras palavras, o objetivo é criar um ambiente propício para que vendas ocorram de forma natural.

Como ressaltam Hooley e Saunders (1996, p. 25) “a qualidade dos bens e serviços oferecidos no mercado serão julgados pelos clientes com base no grau de qualidade de atendimento das necessidades e desejos”.

As organizações devem ter total consciência de que a qualidade e clientes andam lado a lado. O principal objetivo da organização, neste sentido é ser melhor do que sua concorrência nos aspectos de desempenho que o cliente mais valoriza (GIANESI; CORRÊA, 1994).

Em outras palavras, marketing significa trabalhar com mercados visando satisfazer as necessidades e desejos, então podemos afirmar que no momento atual de transformação digital que estamos vivenciando no qual a disputa pela atenção dos consumidores acontece de forma acirrada a todo momento e em todos os lugares, as empresas que não despertarem para a necessidade de processos de marketing consistentes, correm sérios riscos a curto prazo.

3. PROCESSOS DE MARKETING: A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA

De acordo com Maxwell (2002, p.71), “os verdadeiros líderes sentem um impulso interno para pegarem as suas posições. Eles sentem uma percepção de responsabilidade”.

Tanto ele quanto os autores da universidade espanhola apoiam a necessidade de estar perto das pessoas para liderá-las, o chamado *by walking around*. “Isso significa que o gestor deve acompanhar a equipe de perto, investindo parte de seu tempo para estarem com os demais colaboradores, em vez de se concentrar no trabalho apenas dentro do escritório” (REVISTA MELHOR, 2013, p. 26).

Muito se sabe da seriedade da informação e da capacidade humano como diferencial competitivo entre os empreendimentos. Desde as organizações mais “primitivas”, o bom produto (ou qualquer resultado) continuamente esteve próximo à maneira peculiar com que as pessoas faziam as coisas.

A revista VOCÊ/SA na edição especial, O Segredo dos Líderes, do ano de 2004 menciona que para Peters, a liderança difere do gerenciamento, principalmente em listas de tarefas. Pois liderar é saber como empreender os mananciais da motivação humana e, além disso, distinguir a base do relacionamento com os colegas.

Em uma revisão de múltiplos autores, a mesma revista alude as seguintes diferenças

entre chefe e líder:

1. O chefe treina, o líder desenvolve.
2. O chefe imita, o líder cria.
3. O chefe aceita, o líder questiona.
4. O chefe depende de controle, o líder confia nas pessoas.
5. O chefe focaliza o sistema e a estrutura, o líder focaliza as pessoas.
6. O chefe é o clássico bom soldado, o líder é seu próprio comandante.
7. O chefe se vale da autoridade, o líder dá o exemplo.
8. O chefe inspira medo, o líder entusiasmo.
9. O chefe diz “eu”, o líder diz “nós”.
10. O chefe atribui a alguém a culpa pelo problema, o líder sai do problema.
11. O chefe sabe como é feito, o líder demonstra como é feito.
12. O chefe diz “vá”, o líder diz “vamos”.

Explanando os tipos de chefes, Machado (2010, p. 07) distingue que:

O primeiro é o chefe “CORDA NO PESCOÇO”. Está sempre nervoso e colocando a sua equipe, ou melhor, os subalternos para trabalhar a todo custo e sem reconhecimento. - Outro chefe é a “CADEIRA DE BALANÇO”. Seu discurso é sempre o mesmo: “antigamente era muito melhor, hoje tudo está mais difícil. Antigamente nós tínhamos mais liberdade e autonomia, mas hoje não posso nem comentar, se não sou demitido. - Há outro ainda que é o “CADEIRA DE PRAIA”, este gosta mesmo é de uma mordomia. Não quer fazer nada e tudo fica nas costas da sua equipe. Para ele tudo está bem, o negócio é ir “tocando o barco”. Frases do tipo: “mês que vem a gente vê isso...”, ou, “não mexe com isso aí...” são palavras típicas deste chefe.

Mais do que isso, liderar, é a competência, disponibilidade, habilidade de desempenhar influência e ser influenciado pelo grupo, por meio de um método de similaridades interpessoais apropriadas para a consecução de um ou mais intentos comuns a todos os participantes (NEZ, 2008).

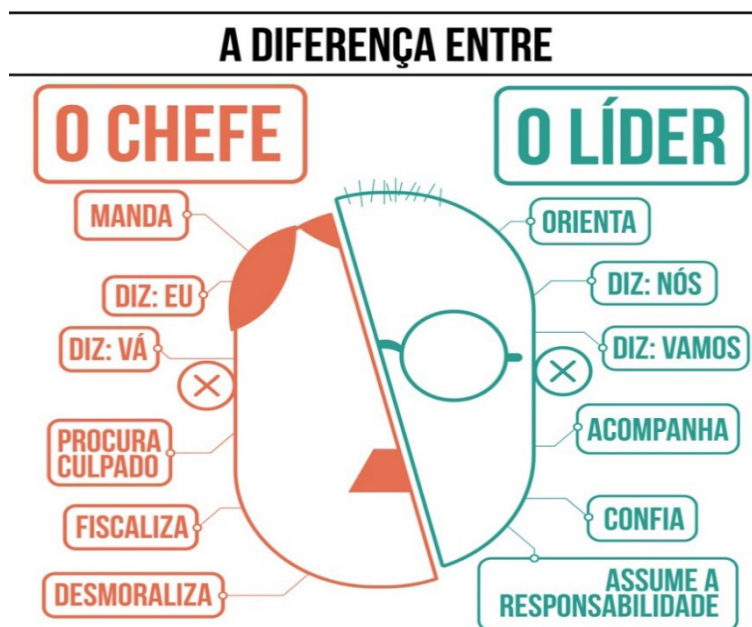


Figura 1 - Diferença entre chefe e líder

Fonte: Revista VOCÊ/AS(www.voce/as.com.br)

As funções de um administrador de acordo com Nez (2008) compreendem os coerentes procedimentos fundamentais tais como: planejar; organizar; reunir recursos; supervisionar e controlar. Um chefe que exerce essas funções administrativas desempenha, por

consequente, desempenhos de gerência, conforme o aspecto acima.

Permanecem, contudo, diferenças bem marcante e significativa entre um gerente que é somente um chefe e um gerente que igualmente tem força de liderança. A veracidade é que nem todo chefe é líder. Poderá ser um líder, dependendo de como age no sentido de que o grupo atinja seus objetivos. Chefia e Liderança, conceitos esses que devemos distinguir, porquanto em inúmeros episódios os dois caminham unidos e na maioria das vezes pode-se deparar com tal circunstância.

O mundo vive e respira a era da globalização, da tecnologia e informação e cada vez mais, não exclusivamente os órgãos públicos, contudo igualmente as organizações privadas, como igualmente as próprias precisam habituar-se as modificações, as novas necessidades que surgem no dia-a-dia, e foi isso que motivou a elaboração desse trabalho, que está voltado à motivação pessoal nas organizações.

Sendo assim nasceram em torno do tema determinadas conjecturas que corroboram para o entendimento do que de fato é motivação.

Teorias da motivação são muitas, e de acordo com Vries (1993) tudo se passa como se cada pesquisador interessado pelo fenômeno se sentisse obrigado a elaborar a sua própria teoria. Há a teoria das necessidades - Maslow, McClelland, Alderfer, a teoria dos 2 fatores - Herzberg, Mausner, Snyderman, a teoria das expectativas ou instrumentalidade - Vroom, a teoria do reforço - Skinner, Connellan, a teoria dos objetivos - Locke, Bryan, a teoria da equidade Homans e Adams, para mencionar apenas as mais influentes.

Ao que diz respeito à motivação o primeiro esclarecimento relevante é representado pela teoria das necessidades conforme a própria expõe, o comportamento é motivado por um estado de carência que leva as pessoas à busca infatigável dessa exultação. O conhecimento de que as necessidades humanas estão estabelecidas numa condição de ordem ou categoria desempenha um papel importante no estudo do comportamento humano nas organizações.

Abraham Maslow propôs uma das mais extraordinárias e distinguidas teorias que se fundamenta nessa premissa, que é a denominada de Hierarquia das necessidades humanas, em que as mesmas são concebidas em forma de uma pirâmide em níveis de importância e influencia, onde cada vez que satisfeita as necessidades de um desses estados, aparece à seguinte para servir de centro da organização do comportamento (CHIAVENATO, 2003, p. 329).

Ou seja, em um apanhado sobre o que os autores ressaltaram quando uma necessidade é satisfeita ela deixa de ser motivadora de comportamento, passa a serem motivadas pela resolução subsequente as necessidades, assim sendo para motivar um indivíduo é preciso saber em que questão se estabelece na pirâmide, é esse o jeito mais admoestado, visto que os indivíduos podem conhecer diferentes necessidades ao mesmo tempo ou mesmo abrir mão de uma necessidade de estado inferior por outra de estado mais alto. Logo essa teoria dificilmente atinge-se o cume da pirâmide, porquanto consecutivamente terá novos desígnios e ideias.

A finalidade de Maslow de acordo com Hersey e Blanchard (1977), não foi expor que essa categoria tem aproveitamento corriqueiro, seria um modelo típico que atua na maior parte do tempo. Compreendeu-se do mesmo modo que existiam numerosas exceções a essa tendência geral, e ao discutir o predomínio de uma categoria de necessidades com relação à outra não se desejou dar a impressão de que um nível de necessidade necessita claramente ser totalmente satisfeito antes de o nível imediato aparecer outra vez importante, uma vez que, de fato, todas as pessoas tendem a ser parcialmente satisfeitas e par-

cialmente insatisfeitas em cada nível e a maior satisfação tende a ser nos níveis fisiológico e de segurança.

Assim sendo, a categoria das necessidades de Maslow na verdade não aspira ser um projeto de tudo ou nada, todavia um esquema de prenúncio com grande ou pequena possibilidade do comportamento. A teoria mencionada foi auferida com concordância por inúmeros psicólogos, entretanto mais como um ato de fé, uma vez que para verificá-la escassas análises foram feitas.

4. A IMPORTÂNCIA DO PLANO DO MARKETING E A MOTIVAÇÃO

Motivação decorre do vocábulo “móbil” que expõe o verbo movimentar “ações” que significa desempenho.

Conforme o Dicionário Aurélio (2013, p. 55):

Motivação – Ato ou efeito de motivar, exposição de motivos ou causas, conjunto de fatores, os quais agem entre si, e determinam a conduta de um indivíduo (móbil+ções). Motivar – Dar motivo a causar, despertar o interesse por (aula, conferência, atividade etc.), ou de (alguém), incitar, mover, estimular. Motivo – causa, razão, Fim, Intuito.

Um dos grandes desafios contemporâneos das empresas está em manter seus colaboradores determinados, e conseguir que essa determinação e motivação não esvançam e fazer com que a pessoa permaneça vendo significado no que faz; o desaparecimento desse sentido pode ser imposto ao descaso das organizações quanto à motivação para o trabalho.

Na verdade, o que se pode findar com tudo isso que foi exposto é que a motivação humana guarda sutilezas e complicações que não podem ser desprezadas. Exibe-se deste modo que como a motivação pode influenciar de maneira expressiva no papel organizacional, sendo identificadas de tal modo, as obrigações particulares que devem ser mais bem trabalhadas, atendendo de maneira significativa a procurar ganhos na produtividade.

De acordo com o autor Michaelis (2012, p.45):

Motivação mo.ti.va.ção sf (motivar+ção) 1 Ato de motivar. 2 Exposição de motivos. 3 Psicol Espécie de energia psicológica ou tensão que põe em movimento o organismo humano, determinando um dado comportamento. 4 Social Processo de iniciação de uma ação consciente e voluntária.

A partir daí abrange-se a influência da motivação no comportamento profissional e organizacional nos dias de hoje, tendendo, maiores desenvolvimentos e satisfações tanto organizacionais como profissionais.

A motivação é uma das mais influentes forças, na avaliação em que as pessoas se encorajam para apreender uma finalidade que ocasionará contentamento de suas precisões. O seu próprio empenho concebe uma “força motriz”. De tal modo, são elas, as pessoas, por meio de seu procedimento, que operando dentro de uma empresa, completam afeiçoando a própria forma de operar dentro da organização.

Assim como estamos no nosso ambiente de trabalho, estamos, sim, ponderando e atuando pela empresa, no qual temos conexão empregatícia, são as pessoas que dão vida

à organização. Para Gooch e McDowell (*apud* BERGAMINI, 2008, p.106) eles explicam que, “é um entusiasmo que se localiza na essência de cada indivíduo e que pode estar conectada ao anseio. Por motivação compreende-se ao mesmo tempo a direção e intensidade dos comportamentos”.

A motivação tem relação com processos que determinam que as pessoas se comportem da forma como se comportam, e é vista como uma força propulsora, cujas procedências se deparam na maior parte do tempo abrigada no interior do indivíduo, constituindo de tal modo à motivação constituiria como uma disposição de fazer alguma coisa, quando isso é dependente por sua competência de atender alguma necessidade para o indivíduo. De qualquer maneira, a necessidade de entender o que pode ser feito para melhorar os níveis de motivação das pessoas impulsiona muitas pesquisas.

Uma análise ao que diz respeito à motivação humana concebe de acordo com Souza (2001), [...] “uma experiência de apreender o que incentiva e estimula o que conduz e o que sustenta definidos modelos de procedimento. Na verdade, nada mais é que uma tentativa de distinguir como o comportamento é começado persiste e conclui”.

Ao que diz respeito ao citado anteriormente é correto asseverar que o modo pela qual a motivação se autua no sujeito, pode-se perceber que a maior parte dos autores citados até agora concordam que é por meio de um método interno, entretanto pode suportar influência de fatores externos.

Nenhuma pessoa motiva ninguém, no entanto os gestores devem harmonizar qualidades que atendam ao mesmo tempo necessidades, desígnios e probabilidades das pessoas e da empresa.

A motivação como um fator crítico é considerado por Lawler (1993) como em qualquer programa organizacional por isso devem-se analisar de maneira clara e objetiva quais disposições organizacionais e exercícios gerenciais fazem realmente significado com a finalidade de impedir o choque que apresentarão sobre as condutas individuais e organizacionais.

Para o autor referenciado, entende-se que é conciso abranger a suposição motivacional para se ajuizar de maneira analítica ao que diz respeito a todos os procedimentos nas empresas.

Chiavenato (2004, p.5) corrobora que “o Comportamento Organizacional (CO) refere-se ao estudo de indivíduos e grupos agindo em empresas. Observa-se que a despeito da nomenclatura, não é a organização quem se admite, porém as pessoas que nela trabalham. O comportamento organizacional se arranja por meio dos intercâmbios que nascem no espaço da disposição, que pode ser particular ou em conjunto, de acordo com a composição formal da organização”. Nesse contexto, é imprescindível deixar claro que a tarefa da administração não é a de motivar as pessoas que trabalham numa organização. Até porque isto é impossível, levando-se em consideração que a motivação é um processo intrínseco; íntimo para cada pessoa. No entanto, a organização pode e deve criar um ambiente motivador, onde as pessoas devem buscar satisfazer suas necessidades próprias.

As organizações são compostas de pessoas, que representam o coração da empresa, bombeando informações e ações para sua sobrevivência. Para que a relação homem-empresa seja agradável e eficaz, devemos buscar harmonia e equilíbrio de interesses. A seguir será explanado sobre algo de suma relevância dentro do assunto de motivação, que são as teorias motivações, bem como suas diferenças.

O mundo vive e respira a era da globalização, da tecnologia e informação e cada vez mais, não exclusivamente os órgãos públicos, contudo igualmente as organizações privadas, como igualmente as próprias precisam habituar-se as modificações, as novas neces-

sidades que surgem no dia-a-dia, e foi isso que motivou a elaboração desse trabalho, que está voltado à motivação pessoal nas organizações.

A teoria mencionada foi auferida com concordância por inúmeros psicólogos, entretanto mais como um ato de fé, uma vez que para verificá-la escassas análises foram feitas, por isso de tal modo delibera Murrell (1977, p. 81) que: “é de maneira compreensível e comprovadamente simples explanar conjunturas com o seu.

Assim sendo, a categoria das necessidades de Maslow na verdade não aspira ser um projeto de tudo ou nada, todavia um esquema de prenúncio com grande ou pequena possibilidade do comportamento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desse modo, marketing é um processo social, com o desenvolvimento, a oferta e a livre negociação, as pessoas adquirem os produtos ou serviços que necessitam. Muitas vezes, a função de marketing é confundida com vender produtos, no entanto, precisamos entender que as vendas fazem parte do marketing, mas o objetivo principal, de acordo com Peter Drucker um dos maiores teóricos dessa área, é conhecer e entender tão bem o cliente, fazendo com que o produto ou o serviço se adeque a ele e se venda naturalmente. Posteriormente, iremos estudar o marketing como uma função administrativa, a administração de marketing é a responsável por planejar e executar o desenvolvimento de ideias, produto ou serviços, pela formulação dos preços, pela promoção e distribuição dos mesmos.

O marketing, no contexto das cooperativas, auxilia as mesmas a demonstrar o que o seu papel, como instituição social, deseja atender para experimentar melhorias, em termos de eficácia em produtos e serviços, em razão dos seus associados e seus clientes. Entender e buscar implementar a gestão de marketing nas cooperativas pode trazer muitos benefícios, muitas vezes as cooperativas passam por problemas de relacionamentos com seus cooperados e talvez com uma visão exata do marketing e de suas ferramentas administrativas esses problemas poderiam ser facilmente resolvidos.

Referências

- BUENO, Wilson da Costa. Comunicação Empresarial: políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva, 2012.
- BYRNE, Greg. A marca e os novos negócios: um guia para ajudar as empresas de médio e pequeno porte a desenvolver seu nome e logotipo. **Revista HSM Management**, São Paulo, Ano 8, Número 43, p 42-45, mar./abr. 2014.
- CARVALHO, Cíntia Carvalho; HAUBRICH, Gislene Feiten. **Da Identidade à Reputação: Um Estudo sobre a Marca Coca-Cola**. **Intercom**, São Leopoldo, 6 de Setembro de 2012.
- CHIAVENATO, Ildebrando. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2014.
- FREITAS, Alexandre Mendes de. **Marketing de relacionamento**. 2015. Disponível em: <http://re.granbery.edu.br/artigos/MzM4.pdf>.
- GITMAN, S. H. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional**. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Centro Tecnológico. Florianópolis: UFSC, 2002.
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Galy. **Introdução ao Marketing**. 4ed. Rio de Janeiro. LTC - Livros Técnicos e Científicos S.A., 2016.
- OLIVEIRA, José P. M.; PEREZ, E. Desenvolvimento de liderança no serviço público. Colider: 2008 (mimeo); SILVA, Carlos A. P. **Como escrever melhor**. São Paulo: Publifolha, 2002.



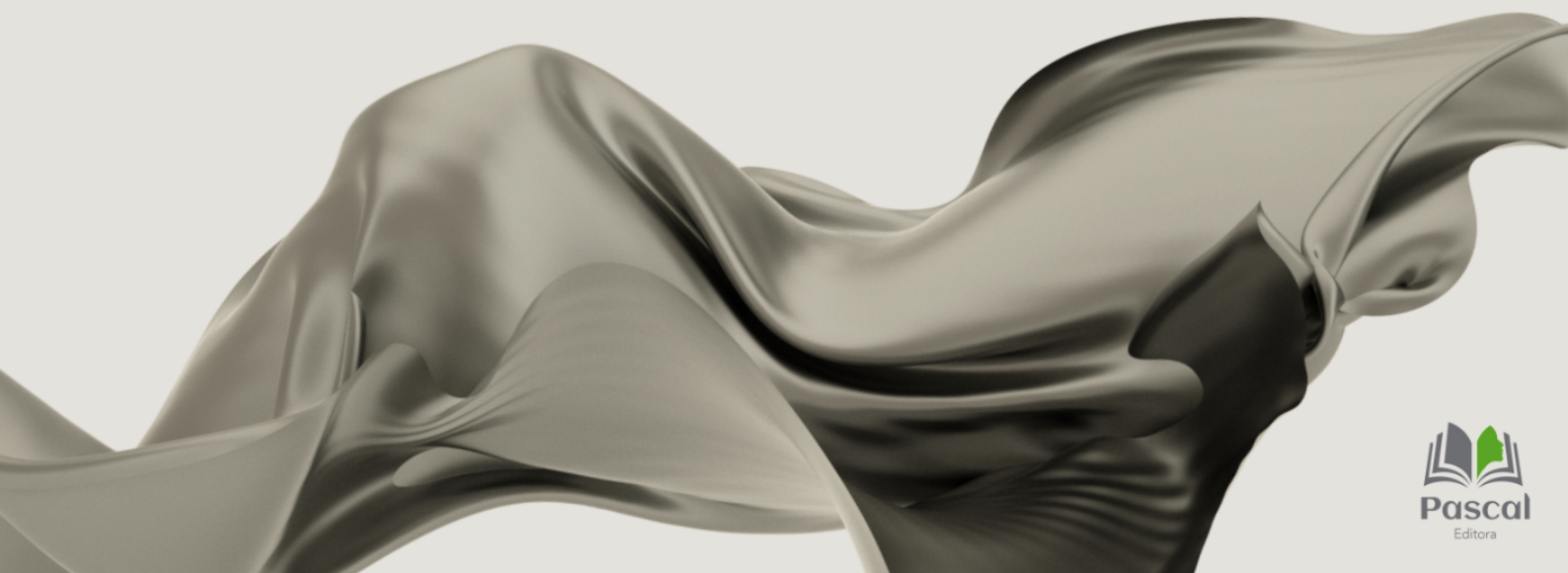
- PARK, Max De. **Liderar é uma arte: vencendo a crise e a inércia com uma administração inovadora.** 2. ed. São Paulo: Best Seller, 2015.
- PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial.** 5. ed. Campinas: Alínea, 2006. 174 p.
- PRUSS, A.; SPENCER, J. **Gerenciando sua equipe: como organizar pessoas para obter sucesso.** São Paulo: Siciliano, 1994.
- REGO, A.; JESUINO, J. **Estilos de gestão do conflito e padrões motivacionais – Um estudo Exploratório.** in *Comportamento Organizacional e Gestão.* Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada, 2002.
- REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial e comunicação institucional: Conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** São Paulo: Summus, 1996.
- REVISTA MELHOR GESTÃO DE PESSOAS, Ano 21, nº 313, dezembro, 2013.
- ROBBINS, S. P. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 2002.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SANVICENT, A. **O Encantador de pessoas: conhecimentos, habilidades e atitudes para a prática da liderança em espaços organizacionais formais.** Florianópolis. Lex Graf. 2015.
- SCHERMERHORN, J.R.; HUNT, J.G.; OSBORN, R.N. **Fundamentos de comportamento organizacional.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SCHERMERHORN JR, John R. **Fundamentos do comportamento organizacional.** 3. ed. Rio Grande do Sul: Bookman, 1991.
- SILVA, E. **Motivação para o Trabalho: Um Estudo de Caso para Operadores da Petrobrás - Refinaria Presidente Getúlio Vargas.** Dissertação (Mestrado) - 2001. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.
- SOBRAL, F.; PECL, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** São Paulo: Prentice Hall, 2008.
- SOLOMON, M.R. **Comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo.** 5ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- STONER, James A. F.; FREEMAN Edward F. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice, 1995.
- STRAUB, J. T. **Como ser um gerente inovador e bem-sucedido.** Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- SWELLA, E. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. **Revista do Serviço Público (RSP),** Brasília: ENAP, ano 56, n. 3, jul./set., 2005
- TANNENBAUM, R.; SCHMIDT, W. H. **Como escolher um padrão de liderança.** In: Coleção Harvard de Administração. v. 5. São Paulo: Abril, 2014.
- TANNENBAUM, R.; SCHMIDT, W. H. **How to Choose a leadership Pattern.** In: Harvard Business Review, 36. Jg. 2004.
- TANNENBAUM, R.; WESCHELER, J. R.; MASSARIK, F. **Liderança e Organização: uma abordagem à ciência do comportamento.** Trad. Auripebeo B. Simões. São Paulo, Atlas, 2004.
- VANOYE, Francis. **Usos da linguagem: Problemas e técnicas na produção oral e escrita.** São Paulo: Martins Fontes, 1983.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2000.
- VICENTE, Flavio Marcelo Gonçalves. Marketing de relacionamento: uma nova abordagem em marketing político. 2013. 152fl. **Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração,** Universidade Estadual de Londrina e da Universidade Estadual de Maringá. Maringá, PR, 2013.
- VOCÊ/SA. **O segredo dos líderes.** Sao Paulo: Editora Abril, v 292, 2004.
- VROOM, V. H. (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal.** 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- WERNKE, M.K. **A inveja, a grande esquecida dos fatores de motivação em gestão.** In: CHANLAT, J.F. (Org.) *O Indivíduo nas organizações – dimensões esquecidas.* 2ª ed **São Paulo: Atlas, 2008.**
- WILLINGHAM, Ron. **Gente: o fator humano.** São Paulo: Educator, 1999.
- WOOD JR, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Tópicos Especiais de Administração

12

**OS IMPACTOS DA PANDEMIA DE COVID-19 NO
EMPREENDEDORISMO**
***THE IMPACTS OF THE COVID-19 PANDEMIC ON
ENTREPRENEURSHIP***

Fabio Pinheiro Bezerra



Resumo

O estudo tem como tema “Os impactos da pandemia de covid-19 no empreendedorismo”. Nesse contexto, segue a problemática da pesquisa: quais as melhores estratégias para a sustentabilidade do empreendedorismo no contexto da pandemia de Covid-19? O objetivo geral dessa pesquisa foi destacar as estratégias que tem contribuído para a sustentabilidade do empreendedorismo no contexto da pandemia de Covid-19. Quanto a metodologia de estudo escolhida para esta pesquisa, trata-se de uma revisão de literatura, com as seguintes bases de dados: artigos científicos e estudos, relatórios que tratam sobre a temática. A Covid-19 apresentou ao mundo uma grave perda de vidas e afetou países em todo o mundo, alterando os níveis econômicos e as empresas em todos os setores, ao mesmo tempo em que alterou a vida cotidiana dos indivíduos. As descobertas revelam o impacto negativo da pandemia sobre a produtividade e os lucros dos negócios, forçando muitas empresas a fecharem fisicamente de forma permanente. As empresárias não percebem uma mudança no comportamento do consumidor em comparação às vezes anteriores ao Covid-19. Como resultado da pesquisa, destacou-se estratégias e ações que tem contribuído para o reestabelecimento do empreendedorismo em meio à crise. Concluiu-se que a pandemia trouxe limitações que os empresários enfrentaram durante a pandemia e as estratégias adotadas por eles foram importantes para sustentar o fechamento e fazer uma reviravolta em direção ao crescimento e à sobrevivência e também tenta sugerir algumas diretrizes que podem ser benéficas para os empreendedores e formuladores de políticas.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Pandemia Covid-19. Estratégias.

Abstrac

The study has as its theme “The impacts of the covid-19 pandemic on entrepreneurship”. In this context, the research problem is: what are the best strategies for the sustainability of entrepreneurship in the context of the Covid-19 pandemic? The overall objective of this research was to highlight the strategies that have contributed to the sustainability of entrepreneurship in the context of the Covid-19 pandemic. As for the study methodology chosen for this research, it is a literature review, with the following databases: scientific articles and studies, reports that deal with the topic. Covid-19 presented the world with a severe loss of life and affected countries all over the world, altering economic levels and businesses in all sectors, while changing the daily lives of individuals. Findings reveal the pandemic’s negative impact on business productivity and profits, forcing many companies to physically close permanently. Businesswomen do not perceive a change in consumer behavior compared to the times before Covid-19. As a result of the research, strategies and actions that have contributed to the re-establishment of entrepreneurship in the midst of the crisis were highlighted. It was concluded that the pandemic brought limitations that entrepreneurs faced during the pandemic and the strategies adopted by them were important to sustain the closure and make a turnaround towards growth and survival and also tries to suggest some guidelines that can be beneficial for entrepreneurs and policy makers.

Keywords: Entrepreneurship. Pandemic Covid-19. Strategies.

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como tema Os impactos da pandemia de covid-19 no empreendedorismo. A flexibilidade e a capacidade de adaptação dos empreendedores à crise gerada pela pandemia de Covid-19 têm permitido aumentar suas dimensões para se propagarem rapidamente em certos países, na medida em que a criação de novas empresas se tornou uma forma de desenvolvimento econômico e social que pode potencialmente resultar na integração social para os empresários e as comunidades onde eles vivem.

A escolha da temática se justifica pela importância de um estudo sobre o como o empreendedorismo foi afetado durante a pandemia de Covid-19 e quais estratégias podem contribuir para que os empreendedores passem pela crise econômica causada por esse momento. Assim, é importante compreender os impedimentos e desafios enfrentados devido a pandemia e o posterior fechamento e estratégias para superar barreiras e fazer uma virada para a sobrevivência e o crescimento. No que se refere a contribuição para a sociedade, esse estudo vai contribuir para ampliar o conhecimento econômica, empreendedorismo e crise econômica, beneficiando novos estudos, pois é essencial para conduzir estudos mais robustos, enfatizando a importância e a contribuição dessa atividade para empreendedores em todas as regiões do Brasil.

Nesse contexto, segue a problemática da pesquisa: quais as melhores estratégias para a sustentabilidade do empreendedorismo no contexto da pandemia de Covid-19?

O objetivo geral da pesquisa foi destacar as estratégias que tem contribuído para a sustentabilidade do empreendedorismo no contexto da pandemia de Covid-19. Os objetivos específicos são: conhecer o contexto histórico e conceitos do empreendedorismo; descrever os impactos da pandemia no empreendedorismo; e citar as estratégias de ação para o empreendedorismo na pandemia de Covid-19.

O tipo de pesquisa realizada neste trabalho foi a revisão de literatura qualitativa e descritiva, no qual foi realizada uma consulta em livros, dissertações e por artigos científicos e site confiáveis. Os principais autores consultados foram: Bernardes, Silva e Lima (2020); FGV (2021); Nascimento et al. (2021) e Gullo (2020). O período dos artigos pesquisados foram os trabalhos publicados nos últimos 08 anos. As palavras-chave utilizadas na busca foram: Pandemia de Covid-19; Impactos da Pandemia; Empreendedorismo.

2. PANORAMA HISTÓRICO E CONCEITOS DO EMPREENDEDORISMO

O termo empreendedorismo pode ser traçado desde o século XII, enraizado em o verbo francês *entreprendre* que significa fazer algo diferente e a palavra alemã *unternehmen*, que significa “empreende” (ZUCCARI; BELLUZZO, 2016). Sua forma substantiva “empresário” foi documentada no décimo-quarto século e o moderno termo “empresário” foi usado durante o século XVIII, nos escritos de Richard Cantillion [1755/1931] (LEAL, 2018).

A conceitualização empresarial refletida na literatura surgiu a partir de uma diversidade de disciplinas e perspectivas acadêmicas, a começar pelas origens na economia. Em meados do século XVII, Cantillion [1755/1931], um economista irlandês de ascendência francesa, definiu o termo empreendedor como especulador em busca de lucro, comprando a um determinado preço e vendendo a um preço incerto. No início do século XIX [1803/1971] expandiu o conceito de empreendedorismo, para incluir habilidades gerenciais e outras qualidades, tais como julgamento e perseverança para criar valor em uma economia, ti-

rando recursos de áreas de baixa produtividade e em áreas de maior produtividade e maior rendimento (SILVA; SARAIVA; OLIVEIRA, 2019).

Segundo Lima, Kubo e Oliva (2021), em meados do século XIX, o economista Mill [1848/1965] sugeriu que a característica distintiva de um empresário era que eles eram mais do que um capitalista, pois assumiam tanto o risco quanto as operações ou a gestão diária de um negócio. O economista britânico Marshall [1930/1961] definiu a função empreendedora como proporcionando inovações para eficiência e conseqüentemente, progresso.

Conforme Cavalcante (2021, p. 15), com o surgimento das cidades ao redor do mundo, o empreendedorismo tomou um rumo importante e os empresários ainda eram especializados em todas as áreas listadas acima (olaria, carpintaria, fabricação de ferramentas, etc.). Mas eles começaram a perceber que os lucros podiam ser obtidos através do comércio entre as cidades e as culturas.

Nesse sentido, Neis e Barbosa (2021) explicam que a formação urbana e o crescimento demográfico foram relevantes para que o empreendedorismo evoluísse, mesmo que os empresários não fossem especializados em suas áreas, mas já era perceptíveis o retorno financeiro de suas atividades.

Enquanto Maestri (2021, p. 27) explica que os empresários que eram capazes de trocar bens militares que criavam impérios eram justificadamente recompensados por seu trabalho, assim, alguns dos primeiros empresários mais bem-sucedidos trocaram os meios de guerra ao redor do mundo. Naturalmente, as rotas comerciais eram mais do que apenas recursos brutos e mercadorias. Elas também eram sobre ideias e tecnologias e dessa forma, os empreendedores eram responsáveis pela disseminação de ideias ao redor do mundo.

Segundo Gullo (2020), a história social e econômica desenvolveu-se ao longo do século XX como uma crítica das histórias políticas tradicionais centrada em “grandes homens e eventos”. Em contraste, os historiadores sociais e econômicos procuraram identificar razões estruturais mais profundas para os padrões que governavam o comportamento dos indivíduos, tanto comuns como de elite. Os historiadores sociais foram pioneiros na investigação que abrangueu longos períodos de tempo e revelou relações sociais e padrões geográficos que eram inobserváveis quando se concentrava em eventos em torno do empreendedorismo.

A princípio, porque o empreendedorismo envolvia incerteza, não se podia prever a aplicação de regras normais de inferência a partir dos fatos pré-existente e isso representava um desafio metodológico para os cientistas sociais, porque tornava a resposta criativa difícil de observar contemporaneamente, pois “praticamente nunca pode ser entendida” (VERGA; SILVA, 2014).

Em contrapartida, a primeira grande mudança no empreendedorismo ocorreu durante a Revolução Agrícola, que ocorreu há cerca de 12.000 anos (MORENO; HANUSCH, 2020). Meyer e Jongh (2018) explicam que a história do empreendedorismo tem relação com a história da Revolução Agrícola, época em que os seres humanos começaram a domesticar plantas e animais. Em vez de ter que vagar, forragear e caçar seus alimentos em diferentes regiões ao longo do ano, as populações humanas poderiam permanecer estacionárias em um único local e cultivar a terra.

Ao se especializar em diferentes profissões, os membros da comunidade podiam trocar bens valiosos por alimentos. Os fazendeiros poderiam cultivar mais alimentos do que precisavam para sustentar suas próprias famílias. Assim, eles venderiam alimentos no

mercado, para dizer, um confeccionador (PINTO; SANTOS; MARTENS, 2021).

Embora tenha se tornado amplamente reconhecido que o empreendedorismo é uma força vital nas economias dos países desenvolvidos, há pouco consenso sobre o que realmente constitui a atividade empresarial. Os estudiosos propuseram uma ampla gama de definições que, quando operacionalizadas, geraram uma série de medidas diferentes (ZUCCARI; BELLUZZO, 2016).

Lacerda (2020, p. 10) apresenta três tradições intelectuais distintas no desenvolvimento do empreendedorismo: essas três tradições podem ser caracterizadas como a Tradição Alemã, baseada em von Thuenen e Schumpeter, a Tradição de Chicago, baseada em Knight e Schultz, e a Tradição Austríaca, baseada em von Mises, Kirzner e Shackle. A tradição Schumpeteriana tem tido o maior impacto na literatura empresarial contemporânea.

A característica distintiva da Schumpeter é que o empreendedorismo é visto como um fenômeno desequilibrador e não como uma força equilibradora. Em seu tratado clássico de 1911, *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* (Teoria do Desenvolvimento Econômico), Schumpeter propôs uma teoria de destruição criativa, na qual novas empresas com espírito empreendedor deslocam os operadores menos inovadores, levando a um maior grau de crescimento econômico (GULLO, 2020).

Mesmo em seu clássico de 1942, *Capitalismo e Democracia*, Schumpeter ainda argumentava que as grandes corporações enraizadas tendem a resistir às mudanças, forçando os empreendedores a iniciar novas empresas a fim de buscar atividades inovadoras: a função dos empreendedores é reformar ou revolucionar o padrão de produção explorando uma invenção, ou mais geralmente, uma possibilidade tecnológica não experimentada para produzir uma nova mercadoria ou produzir uma velha de uma nova maneira. Empreender tais coisas novas é difícil e constitui uma função econômica distinta, primeiro porque elas estão fora das tarefas rotineiras que todos entendem, e segundo, porque o ambiente resiste de muitas maneiras (MORENO; HANUSCH, 2020, p. 35).

Assim, tem-se o melhor entendimento da função do empreendedor quando seu papel nas transformações que ocorrem nos meios de produção, assim como com as inovações tecnológicas que são ferramentas importantes para o empreendedorismo eficiente. A utilização moderna e popular do termo empreendedor pode ser rastreada até ao trabalho do economista Joseph Schumpeter 'A teoria do desenvolvimento econômico: um inquérito sobre os lucros, capital, crédito, juros e o ciclo econômico' de 1934. O termo "empresário" precede, no entanto, Schumpeter, originário da língua comum francesa no século XII, denotando alguém que empreende uma tarefa (VERGA; SILVA, 2014).

O primeiro uso teórico também é francês, mas é com Schumpeter (especialmente após a publicação do capitalismo, socialismo e democracia em 1942) o termo torna-se popular primeiro na economia e depois nos negócios, na política e na divulgação a um vocabulário mais comum. A fase de inicialização acadêmica levou muito tempo. Camargo et al. (2020) escrevem que só nos anos 60 é que foi uma fase inicial de formação de um o campo científico tornou-se visível.

Com a introdução do termo empresário Schumpeter poderia explicar como as mudanças agregadas na sociedade foram iniciados. Foi o empresário que introduziu novos produtos, processos e formas organizacionais, sendo assim o iniciador da inovação. O termo inovação é acompanhado com o termo criatividade no sentido de ser capaz de prever algo mais (e melhor) e de alterar o atual status quo (LIMA; KUBO; OLIVA, 2021).

Ainda se vê esses três termos centrais em conjunto: empreendedorismo, inovação e criatividade, onde também se pode notar que estão em uso frequente nos meios de co-

municação populares, frequentemente entrelaçados com retórica política bem como empresarial. Isso é confirmado por Silva, Saraiva e Oliveira (2019), o empresário como agente de desenvolvimento econômico e social começou a interessar os investigadores em administração de empresas e psicologia em meados do século XIX, com um interesse especial decorrente do fim da Segunda Guerra Mundial e da necessidade de reconstruir indústrias e países.

O interesse cresceu e, nos anos 80, a inovação e o empreendedorismo tornaram-se palavras-chave de gestão e, com este interesse de gestão, o empreendedorismo como campo teórico especial dentro da administração de empresas foi dada ainda mais atenção. Os sedimentos deste desenvolvimento são ainda hoje visíveis tanto nos meios de comunicação social populares como nas escolas de negócios. O estudo do empreendedorismo ainda está intimamente relacionado com as novas empresas e a luta contínua para que as empresas se recriem e se mantenham viáveis (LACERDA, 2020).

Os empreendedores são conhecidos por serem mais inovadores e maiores agentes de risco do que os não empreendedores devido à sua capacidade de responder e se adaptar às necessidades do mercado. A forte autoeficácia e motivação inerentes às características dos empreendedores permite uma flexibilidade e independência para capturar oportunidades no mercado (ALESSA, 2021).

Desta forma, Bernardes, Silva e Lima (2020) afirmam que a influência global do empresário continuará a crescer, uma vez que suas características adaptativas ajudam suas reações em tempos de crise. Com o escasso conhecimento e a incerteza que gira em torno da duração deste novo vírus difundido, a ruptura em larga escala impõe à sociedade uma plethora de uma variedade de problemas que diferem com base na localização geográfica.

O ambiente empresarial no Brasil não era favorável quando comparado com o de outros países. De acordo com o Doing Business do Banco Mundial, o Brasil era um dos países com maiores níveis de dificuldade quando se trata de abrir um negócio. Na classificação de 2015 para Iniciar um Negócio, o Brasil ocupava o 167º lugar na lista de 189 economias analisadas pelo Banco Mundial. Um segundo estudo, o Índice Global de Empreendedorismo e Desenvolvimento, coloca o Brasil na 100ª posição em uma avaliação do conjunto de fatores que facilitam o desenvolvimento do empreendedorismo em um país (NASSIF; CORRÊA; ROSSETTO, 2020).

Nessa tradição tem sido dada muita atenção às características pessoais do empresário como criador de empresas, ligando esta parte do currículo empresarial à psicologia. Tal como em economia as características do empresário são consideradas como exceções ao que normalmente se descreve homem, especialmente a propensão para assumir riscos e agir para alterar a situação atual, assim assumindo o papel de agente de mudança.

3. OS IMPACTOS DA PANDEMIA NO EMPREENDEDORISMO

Nesse capítulo, se faz importante estudar os impactos da pandemia no Empreendedorismo, que proporcionou uma situação mais crítica para as pequenas empresas devido a seus limitados recursos financeiros. A capacidade dessas empresas de pagar seus funcionários diminuiu drasticamente devido a grandes rupturas na cadeia de fornecimento, especialmente para os fabricantes e fornecedores de serviços não essenciais. Outra grande preocupação dos economistas é a crescente incapacidade dessas empresas de atender às exigências imediatas de capital (CAVALCANTE, 2021).

Por outro lado, a reviravolta dessas pequenas empresas é crítica para o crescimento

econômico devido à sua contribuição para a progressão social e a criação de empregos. As empresas menores ganham relevância nas economias modernas, pois proporcionam uma parcela maior de emprego e também empregam pessoal com menor qualificação educacional, menos habilidades e habilidades e de faixas etárias maiores (CORNO, 2018, p. 22).

Elas atuam como estimulantes para o comércio regional e ajuda na transferência de tecnologia e a história está repleta de exemplos de como empresários inovadores e prolíficos foram responsáveis pela recuperação econômica e pelo crescimento de uma nação, promovendo a criação de empregos e possibilitando a progressão social. De acordo com relatórios do Economic Times publicados em 23 de março de 2020, muitos países estão lutando economicamente devido à pandemia. O custo estimado do lockdown da Covid-19 é de cerca de US\$ 120 bilhões ou 4% do PIB só no Brasil e segundo estimativas do FMI, serão necessários trilhões de dólares para financiar economias em desenvolvimento como no país (NEIS; BARBOSA, 2021).

Menos de quatro meses após o primeiro caso confirmado do novo coronavírus (Covid-19) no Brasil, o país atinge a marca de mais de um milhão de casos acumulados, e no ano de 2021, mais de 550.000 mortes confirmadas (FGV, 2021). Esses números são estimados, sendo ainda maiores, considerando a provável ocorrência de subnotificação, uma vez que o país, a princípio fazia poucas testagens (PORSSE, et al. 2020).

O Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil sofreu uma contração estimada em 5,3% em 2020; a taxa de desemprego no terceiro trimestre foi de 14,6% da população economicamente ativa, levando-a a 14 milhões de pessoas - de volta aos níveis de 2015-2016. O crescimento do PIB para 2021 está projetado em 3,2% (SOUSA, 2020).

Tendo em conta o distanciamento físico necessário para proteger a população e evitar a saturação dos sistemas de saúde, os governos estaduais e municipais do Brasil aplicaram restrições de diferentes graus e períodos de tempo para a abertura de empresas e o número de pessoas permitido num determinado espaço, dependendo da evolução da Covid-19, em todo o território, que se estende por 8,5 milhões de km², tem uma taxa de urbanização de 87,5% e uma população de 210 milhões de habitantes (LIMA; KUBO; OLIVA, 2021).

Maestri (2021, p. 39) explica que as medidas que foram aplicadas em particular nos setores industriais e de serviços, por grandes empregadores e geradores de rendimentos no mercado local (formal e informal). Por sua vez, o governo federal implementou ações e programas para proteger o rendimento pessoal e empresarial e assegurar a continuidade das empresas.

Em termos de transferências de rendimentos, o programa de ajuda de emergência Covid-19 atingiu 66 milhões de pessoas, com pagamentos no total de 280 mil milhões de reais, ou seja, perto de 3,9% do PIB. No total, as despesas do governo federal até novembro (incluindo reduções fiscais e aumento das despesas) ascenderam a cerca de 615 mil milhões de reais, ou seja, cerca de 8,6% do PIB (DA ROSA; VASCONCELLOS; FALASTER, 2021).

O Banco Central (BC) também apoiou a expansão do crédito no sistema financeiro, que sustentou um aumento de mais de 37%, equivalente a 1,7% do PIB, em empréstimos a micro, pequenas e médias empresas, em comparação com 2019. No total, entre medidas fiscais e de crédito, foram atribuídos recursos de cerca de 12% do PIB à resposta da Covid-19 (MORENO; HANUSCH, 2020).

Durante a pandemia, o país tem enfrentado crises políticas, o que tem induzido em erro os esforços para mitigar a propagação da Covid-19 e os seus impactos socioeconômicos. O Brasil é o maior e mais populoso país latino-americano; a sua dimensão continental favorece a diversidade atual nos aspectos sociais, econômicos e geográficos (CAVALCAN-

TE, 2021).

Conforme Senhoras (2020), cada região é diferente, com base no comportamento social, na genética e nos antecedentes econômicos, levando à necessidade de diferentes medidas e políticas de saúde para dirigir os recursos médicos e para gerir as questões sociais, respeitando as particularidades de cada área. Todas as regiões do Brasil confirmaram casos de Covid-19 (SESSA, et al. 2020).

Existe uma disparidade econômica entre regiões que corrobora para várias questões relacionadas com a pandemia de Covid-19, como o acesso e a compreensão da informação sobre a doença, a disponibilidade de testes de diagnóstico, recursos humanos de saúde e unidades de cuidados intensivos, além de decisões políticas para controlar a pandemia (SANTOS; OLIVEIRA, 2021).

A Covid-19 tem sido a causa de enormes quedas econômicas e um grave impacto na saúde pública em todo o mundo. Os mercados financeiros caíram em diferentes bolsas de valores. Dados oficiais do Ministério da Economia (2020) mostram que de 9 a 13 de março, a Bolsa de Valores de São Paulo acumulou uma queda de pouco mais de 15%. É a pior queda semanal desde outubro de 2008 (MAESTRI, 2021).

Conforme Silva e Silva (2020), a primeira reação do governo, após o início da Covid-19 no Brasil, foi a de reforçar a necessidade de aprovar reformas que aliviem as despesas do governo, tais como o equilíbrio das contas públicas, a fim de criar uma melhoria no ambiente empresarial brasileiro. Esta ação iria aumentar a confiança dos investidores e a possibilidade de investir dinheiro no país. A equipa econômica brasileira liberou 29,1 mil milhões de dólares, que seriam distribuídos para apoiar a economia em vários sectores brasileiros.

Lacerda (2020) explica que os produtos médicos importados também sofreram uma diminuição nos impostos de importação até ao final de 2020. O último apoio financeiro (de US\$ 120 a US\$ 240), para pessoas pobres e em situação de risco, também denominado trabalhadores informais ou autônomos, foi distribuído em abril.

O apoio substancial do governo federal, a taxa variável de propagação da Covid-19 e o impacto das diferentes respostas da população às medidas de saúde significaram que os resultados econômicos foram diferentes dos observados nos países europeus, que impuseram medidas de bloqueio amplas e rigorosas às suas populações, com impactos drásticos na atividade econômica (MASSUDA JUNIOR; DE MATOS, 2020).

No Brasil, as medidas contra a Covid-19 tiveram um impacto significativo no segundo trimestre, quando a produção diminuiu 9,6% no primeiro trimestre; no primeiro semestre, a contração foi de 5,6% em relação ao período do ano anterior. No terceiro trimestre de 2020, os efeitos das políticas de combate à Covid-19 começaram a fazer-se sentir, com um crescimento do PIB de 7,7% em relação ao segundo trimestre e uma queda acumulada da produção de 5,0% ao longo do ano (LIMA; OLIVA, 2021).

No entanto, o índice geral de preços (IGP-M) - que é o principal índice para ajustamento de contratos de mais de 1 ano, como o arrendamento de propriedades, e inclui todo o índice de preços de venda - subiu 24,3% nos 12 meses até novembro (MORENO; HANUSCH, 2020).

De acordo com dados da FGV (2021), o número de trabalhadores formais incluídos no registo geral de empregados e desempregados (CAGED) foi de quase 39 milhões, com uma perda líquida de 1,4 milhões de postos de trabalho entre março e junho de 2020. De julho a outubro, a economia respondeu com a criação líquida de 1,1 milhões de postos de trabalho, de modo que 300.000 ainda estão por recuperar. A perda de postos de trabalho

formais em relação a outubro de 2019 foi de 613.500.

Portanto, foi no contexto da pandemia que o empreendedorismo se torna enérgico e é uma estratégia utilizada por países para melhorar o seu desempenho econômico. O seu resultado é uma ação governamental para estimular o empreendedorismo e apoiar as empresas existentes, o que exige coordenação de ações para promover e manter as atividades empresariais.

4. ESTRATÉGIAS DE AÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO NA PANDEMIA DE COVID-19

Embora as empresas naveguem na pandemia em diferentes formas, há evidências de que uma postura ágil é benéfica, por exemplo, as empresas que resistiram a crise financeira de 2008 bem, agiu de maneira ágil mudando os planos para seus negócios, buscando novas oportunidades (por exemplo, visando novos mercados e clientes) e muitas vezes mudando significativamente a maneira como trabalhavam (SOUSA, 2020).

Considera-se como os empresários proativos estavam em mudança de planos para seus negócios em resposta à pandemia, se buscaram novas oportunidades, e como se adaptaram em termos de comércio on-line. A maioria dos empresários adaptou-se à pandemia alterando seu planejamento comercial (68,2%) (LIMA; KUBO; OLIVA, 2021) e a pesquisa mostra que mais de 80% dos empresários no Brasil (81,6%) e o Chile (81,1%) desenvolveu planos novos ou alternativos, enquanto os empresários na Eslováquia (52,4%), Noruega (56,2%) e a Dinamarca (56,5%) foi relativamente menos ágil no ajuste de seus planos de negócios (SANTOS; OLIVEIRA, 2021).

Enquanto quase 70% dos empresários de nossa amostra relataram mudanças de planos para seus negócios em resposta à pandemia, nem todas essas mudanças foram feitas em reconhecimento de novas oportunidades de negócios. No total, 39,4% de todos os empresários relataram que encontraram novas oportunidades de negócios durante a crise (NASCIMENTO, et al. 2021).

A maioria dos empresários relataram que o reconhecimento de novas oportunidades de negócios foi baseado em suas experiências em outros períodos de crise na Austrália (66,1%), Chile (54,2%) e Japão (54,1%). A Austrália e o Japão são os dois únicos países onde a participação de empresários que reconhecem novas oportunidades quase corresponde à parte daqueles que mudaram seus planos de negócios (DA ROSA, 2021).

O menor número de empresários que concordaram que ali onde estavam localizadas novas oportunidades de negócios: Bangladesh (9,5%), China (18,7%) e Paquistão (19%). Empresários nesses países mudaram os planos, mas sem reconhecer novas oportunidades. Essa última pode ser um desafio para a resiliência de seus negócios no futuro. A pandemia alterou substancialmente a economia e algumas delas alterações são passíveis de permanecer (PINTO; SANTOS; MARTENS, 2021).

Assim, as simples adaptações podem não ser suficientes para garantir as empresas prosperam a longo prazo. De fato, outras análises com relação ao bem-estar sugerem que a mudança de planos pode ser mais uma reação de emergência e estressante, enquanto encontra novas oportunidades dão um impulso ao bem-estar dos empresários bem como suas perspectivas de longo prazo para o negócio (crescimento do emprego ambições) (DWECK, et al. 2020).

No entanto, os empresários também identificaram oportunidades relacionados à

saúde mental e ao bem-estar, incluindo maior consciência dos clientes sobre o bem-estar mental e, portanto, demanda por ofertas relacionadas ao bem-estar (por exemplo, tele-aconselhamento), um interesse em ofertas e ofertas que atenuem o estresse e que ajudem tratar do isolamento social (DA ROSA; VASCONCELLOS; FALASTER, 2021).

Exemplos dessas oportunidades de saúde e bem-estar mencionadas pelos empresários foram, para exemplo, relacionados a serviços de saúde suportados digitalmente tais como “aumento dos serviços de telemedicina potenciais” (autônomos), “difusão da telemedicina”; “telesaúde”; “consciência coletiva da utilidade da saúde digital” (empresários iniciantes), “uso de inteligência artificial para cuidados de saúde e chat bot” (MPEs), bem como no que se refere a saúde: “terapia psicológica digital”; da Suécia). Houve também oportunidades relacionadas a equipamentos de saúde e produtos Covid-safe: “produtos de higiene”; “aumento da necessidade de soluções para pacientes infectados”; “algumas das exigências de equipamentos médicos aumentaram repentinamente” (SANTOS; OLIVEIRA, 2021).

Mudança de global para local: Enquanto a digitalização está permitindo muitos empresários para alcançar mais (por exemplo, internacionais) clientes (discutidos acima), outros empresários observaram como a interrupção dos negócios internacionais na pandemia maior conscientização dos mercados domésticos, e demanda por fabricação doméstica e cadeias de suprimentos. Por exemplo, houve esforços para reutilizar os processos de produção local em vez de depender de mercados internacionais e estrangeiros fornecedores. Exemplos de oportunidades relacionadas com a mudança de globais para locais mencionados por empresários foram, por exemplo, novas colaborações de agricultores locais na venda de seus produtos ao consumidor (LIMA; KUBO; OLIVA, 2021),

Sustentabilidade e inclusão: Enquanto o aumento do trabalho foi visto como apresentando oportunidades de sustentabilidade em termos de redução de deslocamentos e viagens, outros empresários notou uma maior conscientização em torno do consumo, incluindo o desperdício modelos de negócios de redução e economia circular. Assim, ficou evidente como uma maior digitalização também pode ajudar a inclusão social ao permitir o acesso mais barato a serviços e produtos que antes podiam ser inacessíveis (SESSA, et al. 2020).

Da mesma forma, fica entendido que aqueles em áreas remotas achariam mais fácil o acesso a serviços ou eventos que normalmente exigiriam grande esforço e custo em termos de viagens. A época de a pesquisa também coincidiu com o movimento Black Lives Matter e os empresários notaram oportunidades para modelos de negócios e ofertas mais inclusivas decorrentes de uma maior consciência das desigualdades e desvantagens raciais (VIGNOCHI; LEZANA; CAMILOTTI, 2014, p. 276).

Assim, nota-se que que o processo de digitalização dos serviços tem relação também com movimentos sociais que estão em evidência no momento. Exemplos dados por empresários de oportunidades relacionadas à sustentabilidade foram “Atenção ao desperdício” (empresário iniciante da Itália), e “Economia circular e RSE estarão em um nível maior para o desenvolvimento sustentável” (empresário iniciante da Itália). Outros observaram ‘Consultoria pro bono para empresas orientadas à Covid’ (empresário nos EUA) como oportunidades. Outros ainda viram o “aumento da demanda de mercado para bicicletas e e-bikes” (empresário iniciante) ou estavam “projetando sistemas de aquicultura em pequena escala como uma alternativa de subsistência, para os trabalhadores que recentemente migração reversa devido à Covid-19’ (start-ups) (NASCIMENTO, et al. 2021, p. 36).

Conforme explica Camargo, et al (2020), novos modelos de negócios e reposicionamento do negócio: Essas oportunidades normalmente relacionadas ao desenvolvimento de novas ofertas tais como consultoria para ajudar outras empresas, instituições de caridade, ou organização pública para se adaptar às mudanças relacionadas à Covid na economia.

Outros empresários viram oportunidades para redução de custos e eficiência, alterando seus modelos de negócios, muitas vezes alavancando a digitalização. Exemplos dados por empresários de oportunidades relacionadas a novos modelos de negócios ou reposicionamento estavam “expandindo para outros negócios, como prevenção e controle de emergência materiais” (autônomos), “eu desenvolvi e lancei cursos on-line para complementar meus cursos no local palestras” (empresário de PMEs), “reinventei meu negócio entrando em outro canal (pensamento empresarial)”. (autônomos da Itália), “Mais oportunidades de renovação para girar durante a Covid” (empresário de PMEs dos EUA), e “Desenvolver novos conceitos de posicionamento e de marca para hotelaria, viagens e bens imóveis” (PMEs) (AMITRANO; MAGALHÃES; SILVA, 2020).

Em desencontro a esses movimentos, Alessa (2021, p. 07) explica que os altos executivos dizem que a crise provocou uma enorme mudança de pensamento, com todas essas competências se tornando altamente priorizadas hoje e ainda mais fortemente no futuro. Assim, as mudanças estão sendo necessários para a adaptação do empreendedorismo e dos empresários.

Em acordo, Porsse et al. (2020) ensina que os líderes estão esperando mais de suas iniciativas de transformação. Eles identificam a competitividade e a resiliência da força de trabalho como os benefícios que mais desejam da transformação digital contínua. A transformação também está se acelerando entre a maioria das organizações.

O maior foco na transformação parece estar às custas das relações com os clientes e das oportunidades de parceria. Em um relatório especial do Instituto IBM para o Valor Comercial (VC) Trending Insights integra os resultados de múltiplas pesquisas de propriedade de consumidores e executivos. Ele se concentra principalmente nas respostas dos executivos brasileiros que coletivamente supervisionam mais de R\$ 4 trilhões em receitas (ver detalhes da metodologia de pesquisa) e que concluiu: Para o pós-CÓVIDO-19, a realidade das empresas mudou radicalmente (NASSIF; CORRÊA; ROSSETTO, 2020).

As antigas barreiras estão sendo escovadas além da pressão de uma ruptura implacável, cliente em rápida evolução expectativas, e um ritmo de mudança sem precedentes. Parece haver uma renovação clareza em suas perspectivas. A motivação não é aspiracional - ela se tornou existencial (AMITRANO; MAGALHÃES; SILVA, 2020, p. 35).

Seja refletindo sobre as condições atuais ou planos futuros, as necessidades dos líderes empresariais para velocidade e flexibilidade foram dramaticamente ampliadas. Portanto, o compartilhamento de conhecimentos e outras formas de cooperação foram necessários para ajudar a aliviar as tensões causadas pela pandemia. Experimentar para obter melhores resultados é constituinte do empreendedorismo, o que é benéfico em reestruturar os processos existentes para atender mais às necessidades da Covid-19, enfatizando assim a necessidade de um entendimento mais profundo de como os empresários são impactados e estão reagindo ao ambiente (PINTO; SANTOS; MARTENS, 2021).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gravidade sem precedentes da pandemia do coronavírus em todo o mundo está matando centenas de milhares e perturbando a vida cotidiana de milhões de pessoas em vários aspectos. De empresas sendo forçadas a fechar e grandes crises econômicas a um impedimento em várias características da vida social, a Covid-19 mudou drasticamente a maneira pela qual diferentes atividades estão sendo conduzidas.

Embora o foco acadêmico sistemático sobre o impacto da Covid-19 para o empreen-

dedorismo seja um assunto relativamente novo, este estudo conclui que vários insights importantes foram estabelecidos. Primeiro, o empreendedorismo se tornou relativamente mais importante desde o pós-Segunda Guerra Mundial. Em segundo lugar, o empreendedorismo é um fenômeno multidimensional que abrange diferentes unidades de observação, desde o indivíduo até a empresa, região e até nação. Em terceiro lugar, confirmou-se a existência de fortes ligações estatísticas e econométricas entre o empreendedorismo e o crescimento econômico.

A natureza adaptável dos empreendedores é importante para investigar, uma vez que eles são conhecidos motores de inovação. É amplamente afirmado que os empresários estão abrindo o caminho para fornecer soluções e oportunidades, particularmente durante a Covid-19, para uma transição das práticas comerciais tradicionais em um mundo cada vez mais digitalizado. Portanto, há uma grande necessidade de mais pesquisas sobre este tópico com que pouca informação já está disponível.

Esse documento demonstrou que há um aumento significativo na mudança dos empresários para a utilização de plataformas on-line para conduzir seus negócios devido às restrições instituídas pelos governos, que conseqüentemente impactam a demanda dos consumidores. Foi possível destacar as diferentes percepções e experiências de empresários e o impacto de seus negócios e os efeitos no comportamento dos consumidores causados pela Covid-19.

Portanto, o objetivo desse estudo era analisar as estratégias de intervenção do Estado brasileiro governos de unidades federativas, com base nos indicadores adotados nas bases normativas, que orientou o reinício das atividades durante a pandemia da Covid-19.

Referências

- ALESSA, A. A. Impacto da Auto-eficácia, Motivação e Oportunidades, no Comportamento Empresarial entre os Negócios Shop-On-Wheel. **International Journal of Entrepreneurship**, 25(1), 1-19. 2021.
- AMITRANO, Claudio. MAGALHÃES, Luís Carlos G. de. SILVA, Mauro Santos. Medidas de enfrentamento dos efeitos econômicos da pandemia Covid-19: panorama internacional e análise dos casos dos Estados Unidos, do Reino Unido e da Espanha. **Texto para Discussão**. IPEA – Brasília, maio de 2020.
- BERNARDES, Juliana Reis. SILVA, Bárbara Letícia de Sousa. LIMA, Thais Cristina Ferreira. Os impactos financeiros da Covid-19 nos negócios. **Revista da FAESF**, vol. 4. Número especial COVID 19. Junho, 43-47, 2020.
- CAMARGO, Maria Emilia. et al. Abordagens do Empreendedorismo: Estudo Bibliométrico da Produção Científica na Base Scopus. **Revista GEINTEC**, Aracaju/SE. Vol.10, n.4, p.5698-5714, out/nov/dez – 2020.
- CAVALCANTE, Iara Cristina Silva. Análise do comércio eletrônico para o empreendedorismo na pandemia da COVID-19. **Revista Brasileira de Administração Científica**. v. 12 n. 3 - Jul, Ago, Set. 2021.
- CORNO, N. C. **Uma análise da percepção de empresários sobre os fatores motivadores do insucesso de suas companhias**. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) - FGV EBAPE, Rio de Janeiro, 2018.
- DA ROSA, C. M. de VASCONCELLOS, S. L. FALASTER, C. D. As cores do empreendedorismo no Brasil: efeitos da etnia sobre a renda, sob uma perspectiva comportamental. **REGEPE – Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, São Paulo, SP, p. Copyedited, proofread, in layout editing, 2021.
- DA ROSA, Samanda Silva. Empreendedorismo e a atitude empreendedora: um relato de sua importância para a economia. **Administração de Empresas em Revista**, [S.l.], v. 4, n. 22, p. 154 - 168, maio 2021.
- DWECK, Esther, et al. **Impactos macroeconômicos e setoriais da covid-19 no Brasil**. Nota Técnica, Instituto de Economia Grupo Indústria e Competitividade. Mai. 2020.
- FGV. **Relatório sobre os impactos econômicos da COVID-19 economia criativa**. Junho, 2020.
- FGV. Fundação Getúlio Vargas. IBRE. **Piora da pandemia e os seus impactos na economia**. Boletim Macro.

N. 117, mar. 2021.

GULLO, Maria Carolina R. A economia na Pandemia Covid-19: algumas considerações. **Rev. Rosa dos Ventos**, vol. 12, núm. Esp.3, pp. 1-8, 2020.

MAESTRI, Leandro Zeferino. **O impacto da pandemia no PIB e economia brasileira**. Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2021.

MEYER, N. DE JONGH, J. A importância do empreendedorismo como fator que contribui para o crescimento econômico e o desenvolvimento: O caso de países europeus selecionados. **Journal of Economics and Behavioral Studies**, 10(4(J)), 287-299. 2018.

LACERDA, Mariana Rodrigues Furtado de. **Microempreendedoras individuais diante da pandemia da Covid-19: como lidar com as incertezas?** 19 f. TCC (Graduação) - UFPB/CCSA. João Pessoa, 2020.

LIMA, Daniel. KUBO, Edson. OLIVA, Eduardo. Os Valores Pessoais dos Pequenos Empreendedores: Evidências do Brasil. Artigo. **BBR, Braz. Bus. Rev.** 18 (5), Set-Out. 2021.

LEAL, Adriana Pinheiro. A Importância do Empreendedorismo para o Desenvolvimento Econômico no Brasil. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 03, Ed. 08, Vol. 01, pp. 115-135, Agosto de 2018.

MASSUDA JUNIOR João; DE MATOS, Marilyn A. Errobidarte. O ensino de empreendedorismo sob diferentes abordagens. **Revista Brasileira de Educação Profissional e Tecnologia**. Vol. 02, 2020.

MORENO Rafael Muñoz. HANUSCH, Marek. O impacto da pandemia de COVID-19 na economia brasileira: preservando a vida e o sustento. **Latin America and Caribbean**. Mai. 2020.

NASCIMENTO, Anderson Lopes, et al. Empreendedorismo e Covid-19: Oportunidades na pandemia. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 15, e379101522574, 2021.

NASSIF, Vânia Maria Jorge. CORRÊA, Victor Silva. ROSSETTO, Dennys Eduardo. Estão os empreendedores e as pequenas empresas preparadas para as adversidades contextuais? uma reflexão à luz da pandemia do COVID-19. **Editorial REGEPE**. v. 9, n. 2, Janeiro-Abril, 2020.

NEIS, Adelaide Marli. BARBOSA, Cleidimar da Silva Empreendedorismo social e sustentável em contexto de pandemia da Covid –19. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v.7, n.6, p.62481-62498 jun. 2021.

PINTO, Alexandre Rodrigues. SANTOS, Tainá Alves dos. MARTENS, Cristina Dai Prá. Impactos da pandemia de COVID-19 sobre o empreendedorismo digital nas instituições bancárias brasileiras: uma análise à luz das forças isomórficas. **Estudios Gerenciales**, vol. 37, núm. 158, Janeiro-Março, pp. 113-125, 2021.

PORSSE, Alexandre A. et al. Impactos Econômicos da COVID-19 no Brasil. Nota Técnica NEDUR-UFPR 01-2020 – Impactos Econômicos da COVID-19 no Brasil. **Versão**, nº 01, 06 de abril de 2020.

SANTOS, Jeferson Enrique do. OLIVEIRA, Edí Carlos de. Empreendedorismo e incentivos governamentais para a sobrevivência de empresas no período da pandemia do coronavírus. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**. CGE |Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, jan-abr. 2021.

SILVA, Arlene Lilian Ribeiro. SARAIVA, Piedley Macedo. OLIVEIRA, Michel Araujo O posicionamento do MEI perante a crise econômica: um estudo realizado nos MEIs em Bairro da Cidade de Juazeiro do Norte. **Rev. Multidisciplinar e de Psicologia**, v. 13, n. 46, p. 459-476. 2019.

SOUSA, Allana D'Paula Mendes. **Os pequenos empreendimentos e o Planejamento de suas atividades frente a pandemia da Covid-19 em São Luís do Maranhão**. Fl. 17. Monografia (Graduação) Universidade Federal do Maranhão. 2020.

SENHORAS, Elói Martins. **Impactos econômicos da pandemia da COVID-19**. Boa Vista: Editora da UFRR, 165p. 2020.

SESSA, C. B. et al. Das recentes crises econômicas à crise da COVID-19: reflexões e proposições para o enfrentamento da pandemia na economia brasileira e capixaba. **Revista Ifes Ciência**, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 40-62, 2020.

VERGA, E. DA SILVA, L. F.S. Empreendedorismo: evolução histórica, definições e abordagens. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 3, p. 3-30, 2014.

VIGNOCHI, L., LEZANA, A. G. R. CAMILOTTI, L. Empreendedorismo e valores humanos: um estudo conceitual. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, 11(2), p. 271-292. 2014.

ZUCCARI, P. BELLUZZO, R.C.B. A competência em informação e o perfil empreendedor no âmbito das organizações. **Perspectiva em Gestão & Conhecimento**, 6(1), 61-71. 2016.

Tópicos Especiais de Administração

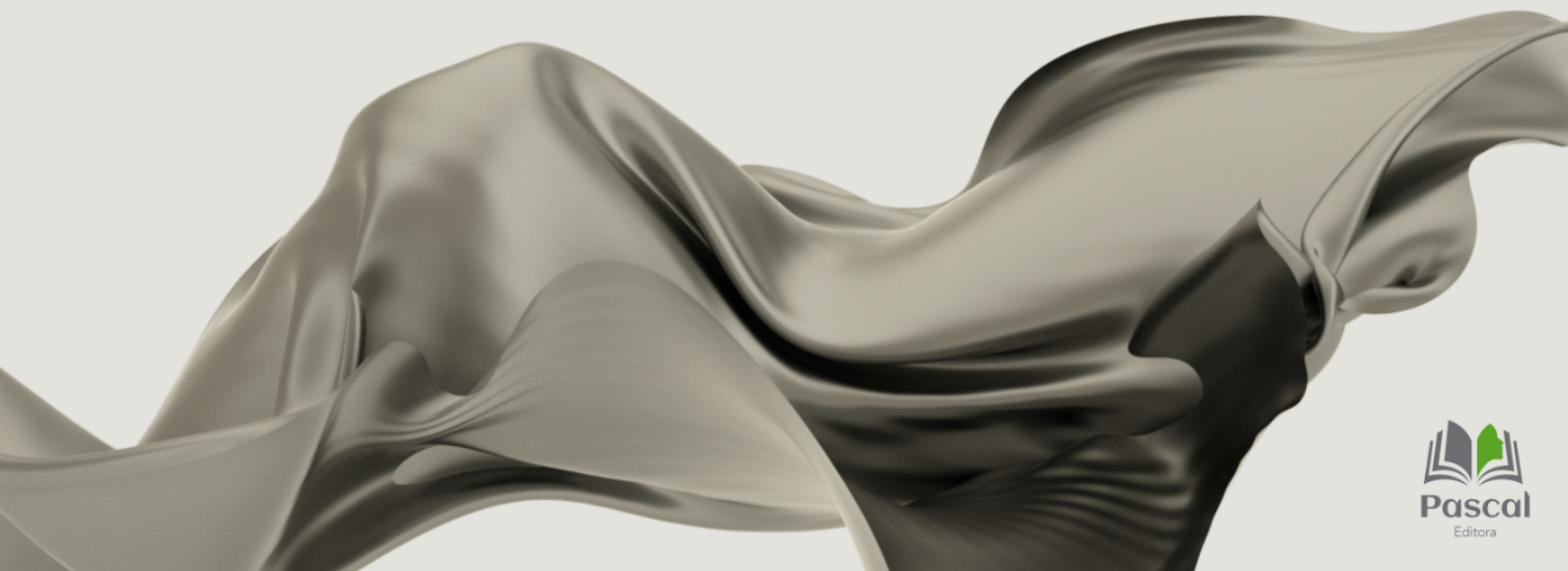
13

**OS DESAFIOS DO MICROEMPREENDEDOR NO MERCADO
COMPETITIVO**

***THE CHALLENGES OF THE MICRO ENTREPRENEUR IN
THE COMPETITIVE MARKET***

Mauricio Nunes Sousa

Ellen Fernanda Monteiro Copes



Resumo

A presente pesquisa tem como temática os desafios do microempreendedor no mercado competitivo, ressaltando todos os conflitos e soluções gerados por ele, traz como objetivo geral foi descrever os desafios encontrados pelo gestor enquanto empreendedor diante de uma crise financeira e objetivos específicos apresentou os desafios do microempreendedor diante de uma crise, descreveu metas e estratégias a serem executadas diante do cenário econômico e por fim demonstrou um plano de ação para inovar as estratégias diante do quadro visualizado. tem como problemática quais os desafios que o gestor como empreendedor encontra, para se manter no cenário? seguindo de uma justificativa retratar a importância da transparência entre a informação e o repasse da informação entre colaboradores e consumidores atualmente comentando os principais pontos em que o microempreendedor busca soluções para traçar melhorias em suas negociações e venda de seus produtos, analisando as modificações ocorridas nas últimas décadas, o mesmo foi uma pesquisa de cunho bibliográfico que teve como suporte teórico autores renomados com comentário de artigos publicados na plataforma google acadêmico, destacando alguns estudiosos com Gaúco (2020), Fernandes (2012), entre outros. após a coleta de informações e discussões desta conclui-se que As pessoas que almejam ser empreendedores e empresários tem pouca informação sobre gestão, de como se sustentar no mercado tão competitivo de ver quais são seus pontos positivos e negativo, de ver o seu adversário às vezes como uma intimidação, uma conveniência de ser uma empresa individualizada dentre tantas no mercado com mesmo segmento, poder avaliar seus custos fixos e variáveis tentando sempre os minimizar e maximizar a receita.

Palavras-chave: Desafios. Empreendedorismo. Mercado. Gestão.

Abstract

The present research has as its theme the challenges of the microentrepreneur in the competitive market, highlighting all the conflicts and solutions generated by him, brings the general objective was to describe the challenges faced by the manager as an entrepreneur in the face of a financial crisis and specific objectives presented the challenges of the microentrepreneur in the face of a crisis, he described goals and strategies to be implemented in the face of the economic scenario and finally demonstrated an action plan to innovate strategies in the face of the visualized picture. What are the challenges that the manager as an entrepreneur encounters as a problem to stay in the scenario? followed by a justification to portray the importance of transparency between information and the transfer of information between employees and consumers currently commenting on the main points in which the microentrepreneur seeks solutions to trace improvements in their negotiations and sale of their products, analyzing the changes that have occurred in the last decades, the same was a bibliographic research that had as theoretical support renowned authors with comments on articles published on the academic google platform, highlighting some scholars with Gaúco (2020), Fernandes (2012) among others. After collecting information and discussing it, it was concluded that People who aspire to be entrepreneurs and entrepreneurs have little information about management, on how to sustain themselves in such a competitive market, to see what their positive and negative points are, to see their opponent at sometimes as an intimidation, a convenience of being an individual company among many in the market with the same segment, being able to evaluate its fixed and variable costs, always trying to minimize them and maximize revenue.

Keywords: Challenges. Entrepreneurship. Marketplace. Management.



1. INTRODUÇÃO

Em meados do século XXI, observa-se que um dos principais desafios encontrados pelo gestor/microempreendedor é gerenciar pessoas destacando-se como maior ativo do segmento empresarial por diversos motivos que engloba as questões burocráticas, na publicidade, entendimento entre outras, onde estas buscam criar valor de negócios, desenvolver relacionamento de sucesso e gerenciamento de recursos internos e externos.

Dentro deste contexto explanado acima o trabalho apresenta como justificativa retratar a importância da transparência entre a informação e o repasse da informação entre colaboradores e consumidores atualmente comentando os principais pontos em que o microempreendedor busca soluções para traçar melhorias em suas negociações e venda de seus produtos, analisando as modificações ocorridas nas últimas décadas.

Diante do exposto traz como problemática a seguinte premissa: No contexto do mercado competitivo quais os desafios que o gestor como empreendedor encontra, para se manter no cenário? A mesma tem se como foco principal relatar os desafios encontrados pelos gestores enquanto empreendedores no mercado competitivo diante de uma crise financeira.

O objetivo geral deste trabalho foi descrever os desafios encontrados pelo gestor enquanto empreendedor diante de uma crise financeira. Para tanto e objetivos específicos foram possíveis em que apresentou os desafios do microempreendedor diante de uma crise, descreveu metas e estratégias a serem executadas diante do cenário econômico e por fim demonstrou um plano de ação para inovar as estratégias diante do quadro visualizado.

A pesquisa trata-se de uma revisão de literatura com um número respectivamente entre 10 e 20 artigos retirados da ferramenta digital contribuidora de conhecimento para universitários, chamada de google acadêmico, onde buscou informações de estudiosos que obtivesse trabalhos com o mesmo tema, de forma a enriquecer a troca de informação.

2. OS DESAFIOS DO EMPREENDEDOR DIANTE DE UMA CRISE

Nosso país reúne uma série desses fatores que contribuem para o não movimento e desenvolvimento, os quais foram explanados em 2020 em um cenário de transformações, adequações imediatas e crescentes dando espaço as ferramentas sendo uma delas destacada pelo uso da internet, trazendo inúmeras dificuldades para o gestor/microempreendedor tradicional, o qual encontrou-se em um momento instável e cheio de informações dentro de um quadro de inovações.

O Microempreendedor Individual – MEI – consiste em uma modalidade desburocratizante em caráter legislativo voltada a pequenos negócios onde são ofertados serviços cujos rendimentos encontram-se abaixo do teto de R\$ 36 mil reais. A categoria é consoante ao art. 179 da Constituição Federal que objetiva a regularização das atividades informais (FERNANDES et al., 2020).

O autor em sua fala, ressalta a parte onde enfatiza o microempreendedor individual, como aquele que investe sem medo de arriscar, buscando sempre vencer os obstáculos do caminho empresarial, desenvolver através de um pequeno negócio, oferta serviços, que busquem um melhor rendimento, ofertando produtos de qualidade, em sentido de tra-

balhos informais que são caracterizados por esses profissionais como mais rendáveis até a instabilidade.

Nota-se dentro do artigo 19 da constituição federal que trabalhar a regularidade destas atividades, é relatar do rendimento capital que elas oferecem tanto para o empreendedor quanto para o consumidor que sempre procura o produto mais em conta para aquisição, o autor Fernandes (2020), cita em sua fala que o foco deste artigo dentro da Constituição Federal é justamente aplicar essa regularização dessa atividade, como caráter legislativo da ênfase ao desenvolvimento de mercado.

Como descrito na (Lei Complementar nº 123/2006, MEI) a informalidade no mercado de trabalho é um problema que afeta os trabalhadores, os consumidores e a Economia. Sem a devida formalização, os indivíduos deixam de possuir alguns direitos importantes conferidos àqueles devidamente formalizados no mercado de trabalho, deixando, assim, de usufruir de certas garantias. A fim de melhorar esse panorama, a figura jurídica do microempreendedor individual (MEI) foi criada, em 2009, pela Lei Complementar nº 128/2008, que alterou a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa.

Segundo o comentário acima a Lei do Microempreendedor Individual foi criada no intuito de auxiliar o gestor na elaboração de um produto e formação do indivíduo como pequeno e microempresário dando suporte na elaboração de plano de ação, escolha do produto, aplicação do produto no mercado e acompanhamento do desenvolvimento e aceitação desse produto no espaço trabalhado.

Observa-se que a Lei complementar ela faz uma menção da importância da formalização para a economia no intuito da garantia do produto e serviço oferecido para o consumidor, que é a parte interessada no gráfico de distribuição da temática em questão, temática esta que procura inserir macro e microempreendedor em um mesmo segmento de imposto e regularização e o acompanhamento e aceitação de todo esse processo de formalização.

De acordo com Rizza e Schwingel (2021), o excesso de burocracia é um dos grandes entraves para a formalização e a expansão das empresas, dificultando o ambiente de negócios e comprometendo o desenvolvimento econômico e social do país.

Os estudiosos acima, explanam em suas ideias que esta regularização em seu ponto de vista é um obstáculo para o desenvolvimento econômico para o profissional liberal, profissional autônomo, de modo que compromete todo seu investimento capitalista, onde este método de regularização, ainda não é suficiente para dar resalto de instabilidade para os profissionais liberais que buscam melhorias capitalista e de vendas.

Deste modo, nota-se que os gestores recentemente estão buscando adaptar-se a essa nova realidade, de forma a buscar informações, reciclando seus conhecimentos, aplicando medidas preventivas, adotando atitudes renováveis em prol de um destaque maior nesse ambiente que o mesmo se encontra, de maneira a suprir as necessidades relatados pelos usuários/consumidores.

Os pequenos empreendedores não possuem um tempo disponível para reuniões de direção com o contador e essa distância acaba por afastar ainda mais as informações contábeis da realidade da empresa e de possibilitar que estas possam servir de ferramenta na tomada de decisão. Esses aspectos abafam uma ampla reflexão sobre a relação interpessoal que acontece entre o contador e o micro e pequeno empreendedor (FEDATO; GOULART; OLIVEIRA, 2012).

De acordo com Oliveira, Goulart e Fedato (2012) notam-se o quadro pelo qual o gestor busca a MEI como parceira no intuito de melhorar a tomada de decisão numa refle-

xão entre o mercado e o ambiente interno e externo empresarial. Portanto o indivíduo/microempreendedor dentro do mercado competitivo, instável, mutável, imerso a mudanças, necessita ajustar suas ideias para o aproveitamento das oportunidades de um novo cenário, onde o ambiente corporativo faz uma correlação de empresas que aderiram o “moderno” destacando-se nas Startups.

No mundo do empreendedorismo, sempre há desafios, principalmente, no início de um negócio. Além disso, a situação econômica atual e os reflexos da pandemia resultaram em um cenário diferente do que se conhecia antes da covid-19.

Entende-se que a competição é um fato incerto, que traz consequências positivas e negativas, onde possibilita o homem enquanto empresário, microempreendedor, gestor competitivo trabalhar estratégias, em prol de ajustar suas ideias, aproveitando as oportunidades que o mercado está oferecendo, correlacionando questões de visão administrativa, marketing e com trabalhar o instável, o incerto dentro do ambiente competitivo.

Para se obter competitividade, as empresas devem formular e implantar com sucesso uma estratégia de criação de valor (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011). As estratégias são os fatores determinantes que as empresas podem possuir para alcançarem vantagens competitivas em relação às concorrentes e para isso devem possuir algumas competências essenciais para identificarem quais alternativas usarem diante do cenário em que se encontram, bem com o momento e ocasião que tais estratégias devem ser utilizadas para que se tornem competidoras.

Os autores acima comentam que o empreendedor é estratégico em todos os sentidos, gerando dinamismo em seus negócios, criando valor aos seus produtos, de maneira a ter vantagens diante de alguma situação desfavorável, isso alguns estudiosos com Maximiano denominam atitudes que revelam competências, sendo essas essenciais para tomadas de decisões em algumas alternativas de momentos competidores dentro do ambiente mercantilista.

Neste sentido entende-se que competir em meados do século XXI é estar atento as renovações de mercado, principalmente no sentido de empreender e compreender como funciona o sistema de venda, compra e troca no ambiente empresarial do pequeno ao grande porte, tendo como um fator determinante as habilidades, atitudes e competências, no sentido estratégico.

Este profissional poderá optar pela contribuição através do Sistema de Recolhimento de Valores Fixos Mensais dos Tributos ponderados pelo Simples Nacional, onde valores de contribuição para Seguridade Social são pagos mensalmente. Desta forma o MEI é um empresário individual que aufera receita bruta abaixo do teto, pode ter até 01 funcionário e opta pelo Simples Nacional (FERNANDES et al., 2020).

Quando o autor Fernandes cita a contribuição o mesmo diz que está trabalha valores fixos e ponderados para o profissional liberal, o mesmo nas entre linhas que levar ao leitor a questão da estratégia da regularização, onde a receita bruta é um teto fixo para os funcionários, de maneira a garantir uma renovação dentro dos planos pelo gestor traçados.

O empreendedor estratégico é justamente abolir essas contribuições que apresentam como regras fixas e simples e deixar o mercado avulso, como maneira de trabalhar valores aleatórios, porém também é um risco diante dos olhos do consumidor, pois este procura garantia dos serviços, transmite dentro de um prazo longo e espera mínima de resolução.

O Brasil, que ocupava o quarto lugar em taxa total de empreendedorismo, caiu para a sétimo. Segundo o relatório da do Monitor Global de Empreendedorismo, o GEM 2020, em

estudo realizado pelo Sebrae e o Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBPQ), com a crise gerada principalmente pela pandemia da covid-19, a taxa de empreendedorismo total no país caiu em mais de 18%, em relação ao ano de 2019.

Há um cenário de consumo em transformação. As entregas de supermercado e refeições cresceram. Por conta das restrições da pandemia, em 2020, passou-se a consumir muito mais esses serviços on-line, pelo site dos supermercados ou ainda por aplicativos de celular. Plataformas como Ifood e UberEats apresentaram um crescimento bastante significativo.

Outra questão importante a destacar é que, com a pandemia e seus impactos em vários aspectos na vida de todos, esses empreendedores têm de se adaptar a um cenário diferente do que conheciam também em seu modo de vida.

O sistema home office uma ferramenta digital ampliou-se de forma rápida, pois as pessoas tiveram de adaptar seu trabalho, ou a falta dele, ao dia a dia em casa, com a família, com isolamento social, novas dinâmicas adotadas no trabalho, nas escolas dos filhos. Ao mesmo tempo, precisam se adaptar e inserir aos compromissos exigidos para o seu negócio, dos quais o empreendedor/gestor deve vários papéis.

Segundo Ferreira (2021) home office é uma expressão em inglês, traduzida literalmente com o significado “escritório em casa” em português. Mas isso não significa que a residência dos profissionais deve ser o local que trabalha, mas onde achar melhor, isso fora da infraestrutura da empresa.

É importante que o novo empreendedor hoje pesquise profissionais que já atuam na sua área de interesse, vivenciando experiências junto ao mercado e que possam ajudá-lo, mostrando os melhores caminhos. Assim, a chance da sobrevivência no mercado e ter sucesso e aumentar a lucratividade.

. Ao saber que essas mudanças proporcionadas pelo home office estão implementadas em muitos casos, em emergências, há a percepção de que muitas atividades serão adotadas definitivamente. Por outro lado, diante dos desafios, as organizações vêm se esforçando na adequação do home office (FERREIRA, 2021).

No empreendedorismo social também existem muitas oportunidades a pandemia tem deixado em evidência a desigualdade social que sempre existiu os s pessoas mais vulneráveis, que habitam boa parte das periferias, Brasil afora, não têm as mesmas condições de enfrentar a pandemia do que as pessoas com maior poder aquisitivo, sem condições de suprir suas necessidades básicas, falta de acesso aos serviços de saúde e falta de acesso à internet causam ainda mais sofrimento do que antes.

O trabalho na modalidade home office pode ser dado durante algumas horas, dias ou em período integral. De acordo com Novo (2020) em relação à jornada de trabalho, pode ser flexível, parcialmente flexível ou com horário rígido. No flexível, facilita para as pessoas que estudam no horário matutino, podendo optar por trabalhar no turno da tarde para a noite ou noite para madrugada, dependendo da área de trabalho.

Os primeiros passos para o crescimento nesse período desfavorável são sempre os mais difíceis, mas muitos pontos positivos são encontrados e por isso, o mais aconselhável é persistir e tirar o melhor proveito de todas as oportunidades.

3. METAS E ESTRATÉGIAS ANALISADAS NO CENÁRIO

A Análise de Cenários é um conceito difundido por estudos e consultorias que passou



a ser amplamente utilizado como ferramenta de gestão. A ideia dessa metodologia é usar um conjunto de ferramentas para conseguir imaginar com segurança possíveis cenários futuros. A partir disso, a empresa pode elaborar estratégias para diferentes situações.

Enfim, com um cenário de recuperação advindo dessa recessão (BALASSIANO, 2018), a situação econômica no país já não se encontrava muito promissora com quedas inesperadas do PIB e das taxas de investimento, além do aumento do desemprego (BALASSIANO, 2018; PAULA; PIRES, 2017).

Apesar de ser muito usada atualmente nas empresas, a análise de cenário é uma metodologia que nasceu no setor militar. Nas guerras, os estrategistas das tropas tentavam imaginar os possíveis ataques para traçar planos de defesas e contra-ataques.

Os empreendedores são agentes de desenvolvimento econômico devido a sua importância para abrir novos negócios (GOMES, 2005), se situam em mundos completamente diferentes, altamente dinâmicos e com grande competitividade, tendo como perfil indivíduos com espírito de inovação, iniciativa e capacidade de tomada de decisões sobre a alocação de recursos escassos (VALE, 2014).

Em alguns casos, uma análise de ameaças e fatores internos devem ser levados em consideração, sendo necessário destacar que a principal função da construção de cenários no planejamento estratégico não é tentar prever o futuro, mas identificar os fatores que podem se tornar reais a longo prazo, onde a empresa poderá ter planos de contingência, de acordo com os diferentes contextos.

Dentro deste cenário de elevação de desempregos, Balassiano (2018) afirma que o Brasil tenta se recuperar desde a recessão ocorrida entre 2014 e 2017, ocasionada pela desaceleração da economia e por fatores até hoje discutidos politicamente – se foram internos (Governos Lula e Dilma) ou externos (repercussão de crises exteriores ao país).

Portanto, o empreendedorismo fomenta o crescimento e o desenvolvimento das micro e pequenas empresas no Brasil, enfatizando um destaque especial, uma vez que, de acordo com dados recentes levantados pelo SEBRAE pela pesquisa “Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira” (2020), as MPE’s representam cerca de 30% do PIB brasileiro e são grandes responsáveis pela geração de empregos, ofertando mais da metade dos empregos formais no país hoje, ultrapassando até mesmo médias e grandes empresas.

Existem algumas técnicas que foram pensadas para facilitar o processo de como analisar o ambiente interno e externo de uma organização, onde fazendo o uso dessas ferramentas de análise de cenário interno e externo consagradas e utilizadas pelas grandes empresas do mercado estas metodologias já testadas e aprovadas para aplicar a técnica.

Assim, as medidas de combate ao vírus com distanciamento social e fechamentos constantes do comércio, muitos empreendedores se encontraram em uma situação de grande instabilidade econômica e, a cada momento, precisavam desempenhar novas estratégias e ações para conseguirem que seus negócios sobrevivessem. Outrossim, o choque produzido pela pandemia no Brasil obrigou as empresas a se ajustarem rapidamente à nova realidade, independentemente de seu tamanho ou ramo de atuação (REZENDE; MARCELINO; MIYAJI; 2020).

A Análise de Cenários é um processo simples, o que permite que empresas dos mais diversos ramos e tamanhos possam utilizá-la como parte da sua definição de planejamento estratégico.

No Brasil, com a subestimação da doença pelo governo federal, cada governador re-

cebeu autonomia para implementar medidas de combate ao vírus, que, visando o isolamento social, suspenderam as atividades comerciais, mantendo apenas o essencial (JESUS; COSTA; AMARAUS, 2020). Esse contexto levou muitos empreendedores à falência, uma vez que não tinham preparo e nem reservas financeiras para se sustentarem.

Não obstante, verifica-se na última década, ainda que de forma incipiente, a emergência de sua aplicação de maneiras diferentes, em organizações humanas, como uma forma de se obter maior confiabilidade em relação a projeções futuras.

Enfim, com um cenário de recuperação advindo dessa recessão (BALASSIANO, 2018), a situação econômica no país já não se encontrava muito promissora com quedas inesperadas do PIB e das taxas de investimento, além do aumento do desemprego.

Nota-se a tendência para o surgimento de novos comportamentos, adequar as necessidades dos consumidores às limitações impostas pela pandemia, de forma algumas dessas tendências serem percebidas como passageiras, como, por exemplo, a estocagem de produtos, outras destinam-se a se tornarem importantes mecanismos para a constituição de um novo estilo de vida, como a adoção de ferramentas digitais.

Ao se analisar o comportamento dos consumidores em relação a situação atual, presume-se que alguns hábitos vão morrer e alguns vão voltar ao normal. Alternativas mais convenientes, acessíveis e baratas foram descobertas devido ao lockdown (SHETH, 2020), como aquelas proporcionadas pela migração para o online.

Como estratégia, a pesquisa-ação pode ser entendida como um modo de conceber e organizar uma pesquisa social de ordem prática, a qual esteja de acordo com as exigências de ação e participação dos atores envolvidos no problema, durante o seu desenvolvimento, os pesquisadores recorrem a métodos e técnicas de grupo para lidar com a dimensão coletiva e interativa da investigação, técnicas de registro, processamento, exposição de resultados.

A Gestão Sistêmica vem permitindo a inserção da instituição em um ambiente gerencial arrojado, antes restrito a organizações privadas, que apresenta hoje forte tendência de mundialização em relação aos seus conceitos e práticas.

Acrescentado a questão atual, de pandemia de COVID-19, houve um grande crescimento de novos empreendimentos e empreendedores, dado pela falta de emprego perante a crise e oportunidades geradas a partir dela, sendo o ato de empreender a única saída encontrada para muitas pessoas desempregada, como é comentado por Tavares (2018).

Por outro lado, o modelo de nova liderança se concentra em melhorar a eficiência da mesma, com o objetivo de prepará-la operacionalmente para seus maiores desafios e superação dos obstáculos.

Assim, é possível evidenciar a grande relevância social e econômica das MPE's em virtude de sua enorme capacidade de criação de novos postos de trabalho oportunizando o desenvolvimento local e regional em que atuam (PINHEIRO; NETO, 2019).

A partir destes cenários, são estabelecidos objetivos estratégicos correspondentes à extensão temporal dos dois conjuntos, e estes organizados na forma de um mapa estratégico assim como foi desdobrado por ambas as instituições na forma de metas. O período pós-cenários garantiu reconhecimento em um importante instrumento de qualificação regional de excelência em gestão, tendo o método sido caracterizado pela equipe de avaliação do instrumento como "técnica refinada de gestão".

Já Deprez et al. (2017) defendem que o intraempreendedoríssimo se desenvolve nas

organizações em três fases diferentes. A primeira fase é a de descongelar, nesta fase apenas existem poucos funcionários que são intraempreendedores, surgem equipas piloto com estes indivíduos em que lhes é dada autonomia de gestão para os seus projetos. A segunda fase é a de mudança, esta fase é caracterizada por mudanças drásticas fundamentadas pela importância do intraempreendedorismo para o sucesso da organização. As mudanças passam por uma alteração na visão e comportamento da gestão de topo, redução das formalizações da empresa de modo a haver mais partilha de ideias e reconhecimento, e incentivo a novas iniciativas.

Além disso, a instabilidade econômica, a falta de emprego e a necessidade de sobrevivência das pessoas as fazem empreender, em grande maioria, por necessidade. Por complemento, em um relatório publicado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2018). A última fase é recongelar, nesta fase a preocupação é manter os comportamentos alcançados na fase anterior através da reformulação externa da empresa (imagem da marca), reserva de recursos para a renovação contínua, reconhecer e premiar o sucesso coletivo, e o constante ajuste e apoio para manter o intraempreendedorismo.

A abordagem tem por base os resultados intraempreendedores, em que o intraempreendedorismo dos funcionários é conceptualizado consoante a sua participação nas aspirações intraempreendedoras da organização, ou o número de iniciativas intraempreendedoras implementadas, onde é baseada no comportamento, em que o intraempreendedorismo dos funcionários é conceptualizado tendo em conta o seu contributo para o nível de intraempreendedorismo da organização, bem como os comportamentos que apontam à criação de novos negócios para a organização e que melhoram a capacidade de repostas da organização para os avanços internos e externos (por exemplo: renovação estratégica).

De acordo com Guven (2019), os intraempreendedores apresentam uma orientação empreendedora, tendo características muito semelhantes a um empreendedor não corporativo, no entanto, estes apresentam qualidades como ações com base na razão e não na emoção, a procura de uma inovação constante, capacidade para gerir e juntar pessoas num plano estratégico e são uma constante fonte de novas ideias e oportunidades para a gestão de topo.

4. ESTRATÉGIAS TRABALHADAS ATUALMENTE

Dentro do empreendedorismo trabalhar estratégias é direcionar o conjunto de ações que o gestor deve aguçar no ato que o mesmo desenvolve a criatividade e o pensamento inovador, tendo um olhar apurado para as oportunidades e buscando caminhos diferentes e originais para os problemas do dia a dia que são características em momentos desafiantes.

De acordo com Camboa (2012) a dar resposta às necessidades do mercado e dos seus clientes, aumentar a sua vantagem competitiva e os seus níveis de performance empresarial, as empresas podem recorrer a estratégias empreendedoras. O empreendedorismo desde há muito tempo que é um fator com destaque para o desenvolvimento econômico.

O medo de agir e sair da zona de conforto é um dos principais aspectos que a utilização do empreendedorismo trabalha, ter autonomia não significa apenas perder o medo de se arriscar e ter ousadia na tomada de decisão com base na ponderação dos prós e contras da oportunidade apresentada, incentivar esta autonomia envolve estimular um

desenvolvimento constante, por meio de aperfeiçoamentos, qualificações e especializações, com o objetivo de ser um grande profissional, com características de proatividade e independência.

De acordo com Guerreiro (2013) o empreendedorismo tem vindo a ganhar bastante relevo enquanto fenómeno económico e social, estando presente em discursos políticos e como uma via de superar situações económicas adversas.

Lidar de forma positiva com os erros, mostrando sua capacidade de superar e aprender muito com os deslizes é uma forma de perceber as falhas de outro modo. O mercado no qual estamos inseridos incentiva a competição e a ideia de que “somente os fortes sobrevivem”. Entender que os “fortes” também erram, sentem inseguranças e nem sempre têm resposta pronta para tudo é uma forma de não se inferiorizar diante das dificuldades.

De acordo com Amaraus (2020) no Brasil, com a subestimação da doença pelo governo federal, cada governador recebeu autonomia para implementar medidas de combate ao vírus, que, visando o isolamento social, suspenderam as atividades comerciais, mantendo apenas o essencial. Esse contexto levou muitos empreendimentos à falência, uma vez que não tinham preparo e nem reservas financeiras para se sustentarem.

Liderar equipes requer muitas habilidades, que envolvem desde a relação dentro do ambiente de trabalho com funcionários, fornecedores, sócios e clientes, até o relacionamento com colegas, amigos, vizinhos, família entre outros.

De acordo com os autores Paula, Pires (2017) a discussão sobre as causas da desaceleração económica e da recessão que a seguiu tem sido bastante acalorada, passando por interpretações que atribuem a crise às políticas intervencionistas implementadas recentemente, até aquelas interpretações que sustentam que a recessão é consequência das políticas contracionistas adotadas.

O autor Miranda (2015) afirma ainda que o ambiente de trabalho é fundamental para que ocorra empreendedorismo, este ambiente pode variar entre empresas e negócios derivado das suas características e objetivos.

No estudo que desenvolveu, o autor observou que algumas empresas optam por dar mais flexibilidade aos colaboradores na maneira como gerem o seu trabalho, enquanto outras optam por ouvir as suas ideias e incentiva-os, disponibilizando os seus próprios recursos (humanos e materiais) em investigação e desenvolvimento.

Dessa forma, é possível afirmar, com base no cenário apresentando anteriormente, que o contexto político do país considerando a instabilidade económica causada pela pandemia do Coronavírus, empreender por necessidade, pela falta de emprego, baixos salários e busca por complementação de renda, ganhou ainda mais importância, bem como os empreendedores de sobrevivência encheram as ruas das cidades (OLIVEIRA et al., 2020).

A literatura existente permite-nos perceber que muitos dos fatores inibidores ao empreendedorismo estão relacionados com o ambiente envolvente ao empreendedor e à própria organização. Segundo Briggs (2009), quanto mais complexo e turbulento for o ambiente, mais difícil será o desenvolvimento da atividade empreendedora.

Dessa forma, foi forçado um desenvolvimento das tecnologias digitais, dos meios de comunicação e vendas, e de novas estratégias para manter competitividade no mercado. Como exemplo, pode-se citar o aumento de compras on-line, uso de equipamentos eletrônicos, mídias sociais, reuniões e aulas virtuais, entre outros (SILVA NETO, 2021).

A satisfação no trabalho já é muito mais importante que o “ser estável”. Feiras de conhecimentos gerais e culturais ajudam nossas crianças e jovens a crescer inseridas nessa

nova mentalidade, auxilia o indivíduo a enxergar o empreendedorismo como algo que possa acrescentar conhecimento do ambiente externo de maneira peculiar.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que a pandemia aconteceu de uma forma inesperada por qualquer indivíduo, onde a sobrevivência solicitou muitos desdobramentos e ações rápidas por parte das empresas e muita resiliência por parte dos empreendedores, principalmente aqueles donos de micro e pequenos negócios, os quais tiveram perdas, mas ao mesmo tempo houve muito aprendizado.

Estratégias foram elaboradas ao decorrer dos acontecimentos devido à incerteza do futuro e o desenvolvimento das ferramentas digitais e ambientes de redes sociais, um período muito importante e imprescindível na tomada de decisões chegando a serem decisivas para muitos negócios sobreviverem. Portanto, se fez necessário compreender os impactos da pandemia sobre micro e pequenos negócios e sobre as decisões estratégicas tomadas pelos empreendedores para sobreviverem e se reinventarem, alcançando todos os objetivos do mercado competitivo juntamente a organização.

Neste sentido, os perfis dos empreendedores foram trabalhados, levando em consideração a ideia da imagem do homem empreendedor esperada por cada um e o que foi definido em teoria e analisado os motivos e inspirações individuais para a abertura de seus empreendimentos e as motivações para se manterem resilientes em um momento de instabilidade econômica, percebendo a busca pela autorrealização e aproveitamento de oportunidades.

Os empreendedores muitas vezes impõem sua forma simples de gerir o negócio à corte de custos, mas uma gestão profissional, com sistemas conectados e que tolerem um acompanhamento planejado do comportamento operacional pode demonstrar deficiências antes não percebidas pelos gestores.

As pessoas que almejam ser empreendedores e empresários tem pouca informação sobre gestão, de como se sustentar no mercado tão competitivo de ver quais são seus pontos positivos e negativo, de ver o seu adversário às vezes como uma intimidação, uma conveniência de ser uma empresa individualizada dentre tantas no mercado com mesmo segmento, poder avaliar seus custos fixos e variáveis tentando sempre os minimizar e maximizar a receita.

Referências

BALASSIANO, Marcel Grillo. Recessão Brasileira (2014-2016): Uma Análise por Meio do Método do Controle Sintético do PIB, PIB per capita, Taxa de Investimento e Taxa de Desemprego. **Texto para Debate**. Anpec 2018.

Bughin, J., Hazan, E., Ramaswamy, S., Chui, M., Allas, T., Dahlström, P., Henke, N. & Trench, M., (2017). **Artificial intelligence: The next digital frontier?**. McKinsey Global Institute.

Camboa, R. (2012). **Empreendedorismo – Razões do Insucesso**. [Dissertação de Mestrado não publicada], ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.

JESUS, J. S.; COSTA, N. N.; AMARAL, A. M. P. Uma análise do impacto do Coronavírus na economia mundial e brasileira. **Revista Negócios em Projeção**. Brasília, v. 11, n. 1, p. 200- 204, 2020.

Miranda, L. F. S. (2015). **Empreendedorismo Corporativo: Oportunidade Dentro das Startups**. [Trabalho de Curso (TC) para a conclusão do curso de Administração do UniCEUB]. Centro Universitário de Brasília.

PANTANO, E. et al. Competing during a pandemic? Retailers' ups and downs during the COVID-19 outbreak. **Journal of Business Research**. Vol. 116, p. 209-213, ago. 2020.

PAULA, L. F.; PIRES, M. Crise e perspectivas para a economia brasileira. **Estudos Avançados**. São Paulo, v. 31, n. 89, p. 125-144, abr. 2017.

SEBRAE. Atualização de estudo sobre participação de micro e pequenas empresas na economia nacional. **Relatório de pesquisa**, mar. 2020.

SEBRAE. **Panorama dos pequenos negócios**. Relatório de pesquisa, 2018.

SHETH, J. Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? **Journal of Business Research**. Vol. 117, p. 280-283, set. 2020. doi:10.1016/j.jbusres.2020.05.059.

TAVARES, M. A. O empreendedorismo à luz da tradição marxista. **Revista em Pauta**, Rio de Janeiro, n. 2, p. 107-121, jan./jul. 2018.

VALE, G. M. V. Empreendedor: Origens, Concepções Teóricas, Dispersão e Integração. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 6, p. 874-891, nov./dez. 2014.

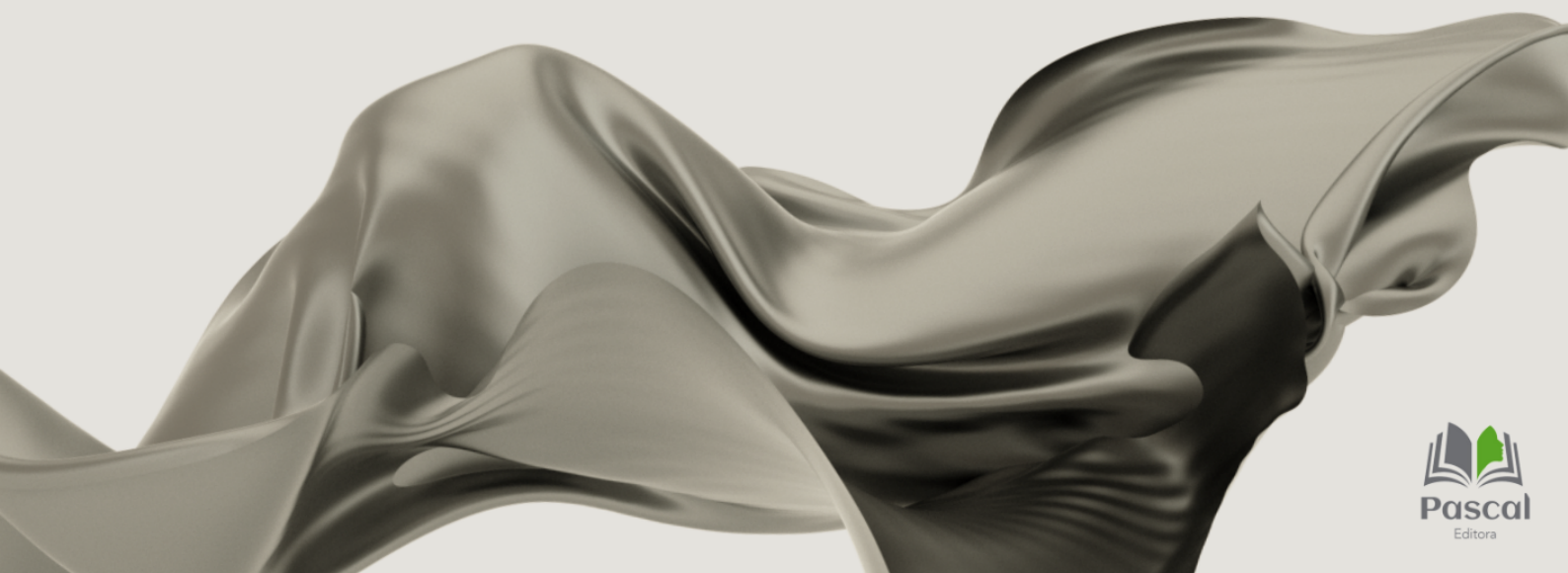
Tópicos Especiais de Administração

14

**O PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO DE QUALIDADE DE VIDA
DO TRABALHO**

***THE ROLE OF THE LEADER IN QUALITY OF WORK LIFE
MANAGEMENT***

Thácila Moreira



Resumo

A atuação do profissional de administração no planejamento estratégico para a gestão empresarial é uma ferramenta essencial nas organizações é de suma importância para manter o controle das atividades, para contribuir para as tomadas de decisões, verificar as condições de funcionamento e conseqüentemente para obter-se maior lucratividade e produtividade e conseqüentemente um crescimento com sucesso. Portanto a problemática: Qual o papel do líder na gestão de qualidade de vida do trabalho? Tendo como objetivo geral: Compreender a relação entre a qualidade de vida dos colaboradores e atuação da liderança dentro de uma empresa. E como objetivos específicos: conceituar qualidade de vida, gestão de pessoas e liderança; apontar os diferentes estilos de liderança e o impacto que têm na motivação dos colaboradores; compreender a importância do líder, da sua influência e o estímulo à motivação de sua equipe no ambiente organizacional, de modo a contribuir para uma melhor produtividade na organização. A metodologia adotada nesta pesquisa, trata-se de revisão de literatura, com base nos autores por meio de consultas a livros, artigos, sites confiáveis.

Palavras-chaves: Liderança. Gestão. Qualidade de vida.

Abstract

The performance of the administration professional in strategic planning for business management is an essential tool in organizations, it is of paramount importance to maintain control of activities, to contribute to decision-making, to verify operating conditions and, consequently, to obtain greater profitability and productivity and consequently a successful growth. Therefore, the problem: What is the role of the leader in managing the quality of work life? With the general objective: Understanding the relationship between the quality of life of employees and acting as a leader within a company. And as specific objectives: conceptualize quality of life, people management and leadership; identify different leadership styles and the impact they have on employee motivation; understand the importance of the leader, his influence and the stimulation of his team's motivation in the organizational environment, in order to contribute to a better productivity in the organization. The methodology adopted in this research is a literature review, based on the authors through consultations with books, articles, supported sites.

Keywords: Leadership. Management. Quality of life.



1. INTRODUÇÃO

Os líderes têm grande influência na qualidade de vida proporcionada no ambiente de trabalho, pois as necessidades e expectativas das pessoas mudam constantemente assim como o mundo corporativo. Portanto as práticas e técnicas gerenciais também devem mudar. Precisamos de líderes que desenvolvam uma comunicação mais eficiente, apoiem e desenvolvam pessoas num sentido mais completo, ou seja, desenvolvam colaboradores cujas vidas podem ser mais produtivas numa escala mais ampla. Sendo assim, ações e estratégias para aumentar os níveis de qualidade de vida no trabalho contribuem para a melhoria da produtividade, visto que estão relacionadas à qualidade das experiências dos colaboradores no ambiente de trabalho.

O tema escolhido refere-se “O papel do líder na gestão de qualidade de vida do trabalho” é um tema bem atual, sobretudo porque envolve algo tão importante que é a qualidade de vida do outro. Assim, a relevância da pesquisa está em justamente trazer um discernimento maior sobre o assunto a fim de que possa se agregar ideias e ações responsáveis para conduzir as pessoas em uma organização a sentirem-se responsáveis pelo resultado final de suas atividades. Nota-se, a importância de se manter níveis consideráveis de qualidade de vida dos colaboradores que atuam nas organizações, pois ela se reflete no bem-estar do trabalhador e conseqüentemente na produtividade das empresas, sendo assim é essencial uma gestão atenta para fatores físicos, tecnológicos e sociológicos que afetam ou podem afetar o clima organizacional.

As contribuições que a pesquisa poderá trazer para a sociedade e para a comunidade acadêmica é além de uma percepção máxima a respeito do assunto, um entendimento de que para melhorar a produtividade nas organizações, os colaboradores precisam se sentir motivados, dignos, participantes do desenho do trabalho e desempenho da organização.

Portanto a problemática: Qual o papel do líder na gestão de qualidade de vida do trabalho?

Tendo como objetivo geral: Compreender a relação entre a qualidade de vida dos colaboradores e atuação da liderança dentro de uma empresa. E como objetivos específicos: conceituar qualidade de vida, gestão de pessoas e liderança; apontar os diferentes estilos de liderança e o impacto que têm na motivação dos colaboradores; compreender a importância do líder, da sua influência e o estímulo à motivação de sua equipe no ambiente organizacional, de modo a contribuir para uma melhor produtividade na organização.

A metodologia adotada nesta pesquisa, trata-se de revisão de literatura, com base nos autores por meio de consultas a livros, artigos, sites confiáveis. A Revisão de Literatura foi escolhida para a realização desta pesquisa, porque é calçada em definições científicas, tendo uma base confiável de informações. Na pesquisa foi realizada a leitura analítica de forma que as teorias levantadas conduzam a obtenção da resposta ao problema de pesquisa apresentado. O período utilizado para busca, foram dos últimos 10 anos. Os descritores desta pesquisa são: Liderança. Líder. Empresa. Competitividade. O levantamento de dados será realizado pela *internet* (bancos de dados *on line*), através de consultas em trabalhos científicos publicados (indexados) na *Scientific Electronic Library Online – SCIELO*. Foram utilizadas as seguintes combinações de descritores: liderança, empresas e competitividade.

Foram incluídos na pesquisa, artigos científicos, teses, livros e monografias publicadas e disponíveis em texto completo, no idioma português e inglês, abordando sobre o

tema em questão. Serão excluídos da pesquisa estudos de caso, e os que não embasam o tema tratado.

2. QUALIDADE DE VIDA, GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA

2.1 Aspectos conceituais

A definição de liderança está na competência de influenciar pessoas fazendo-as executar voluntariamente os desígnios constituídos pelo grupo. É impraticável impor a motivação com que cada pessoa pratica uma mesma atividade. Um líder trabalha não apenas para melhorar os resultados da organização, mas em promover a melhor execução das atividades exercidas pelos membros de sua equipe (BORGES, 2014).

Por sua vez, que o bom líder necessita, antes de tudo, de compreender a si próprio para depois alcançar a equipe e o clima organizacional da instituição. Para alguns autores, simplesmente depois de desempenhada esses entendimentos é que será admissível perceber a disposição de seus subordinados para o crescimento da organização.

O Líder é a pessoa que comanda atividades dentro de uma organização a partir de uma equipe sob sua responsabilidade para alcançar metas no qual foram designadas. Segundo Maximiano (2008), a pessoa que desempenha o papel de líder influencia o comportamento de um ou mais liderados.

O líder deve ser capaz de criar o sentido e a razão da existência da equipe. É de fundamental importância criar desafios e dar autonomia para que, em conjunto, as decisões sejam implementadas.

A liderança por muitos anos tem sido objeto de estudo das organizações. Antigos pesquisadores acreditavam que liderança estava dentro de pessoas que formavam um conjunto de traços de personalidade, com essa ideologia veio a nascer à primeira teoria da liderança que foi denominada como teoria dos traços, onde se estudava os traços sociais, físicos e intelectuais para identificar pessoas com característica de líder (GUIMARÃES, 2018).

As grandes limitações das teorias dos traços levaram estudiosos a aprofundar os comportamentos dos líderes, surgindo então uma nova teoria que foi denominada de Teoria Comportamental que tinha como ideia principal o comportamento humano, a forma de como o ser humano pode tomar decisão e a motivação que ele busca para concretizar essa tomada de decisão baseado nas informações adquiridas dentro do seu ambiente de trabalho. Segundo Chiavenato (2010, p.45), “A Teoria Comportamental mostra a mais profunda influência das ciências do comportamento na Administração, seja por meios de novos conceitos sobre o homem e suas motivações ou sobre a organização e seus objetivos”.

Partindo desse conceito, o líder deve ter atitudes desafiadoras estimulando a equipe e atuando de forma criativa. E talvez o mais importante seja que o líder deve fomentar esse ambiente de aprendizado e motivação. Um líder eficaz envolve o máximo possível à equipe na tomada de decisão, pois, quanto mais as pessoas compartilham das decisões que afetam sua vida no trabalho, mais elas se sentem motivadas a executá-las.

Dessa forma, a liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. A função do líder é fazer com que seus liderados destaquem do melhor modo admissível e por livre aspiração suas atribuições. Um bom líder deve ser um funcionário da empresa e dos componentes do grupo, ou seja, ele precisa determinar orientar, planejar, avaliar, controlar, entre outras funções. Como se pode abreviar em uma revisão

bibliográfica a respeito de liderança poderão se deparar centenas de acepções (ROBBINS, 2015).

Em uma respeitável visão de Chiavenato (2014, p. 163), “são características essenciais ao líder: constituir uma equipe; habilitar e desenvolver as pessoas; considerar e planejar o trabalho, assegurando tarefas harmonizadas; traçar e rever desígnios; motivar as pessoas; monitorar e avaliar o comportamento e reparar o desempenho.”

Diante de tais afirmações, pode-se assegurar que liderar seja uma empresa pequena ou grande é um procedimento dinâmico de exercer influência sobre o indivíduo para impulsionar diligências em cargo da obtenção de finalidades em determinada circunstância, em papel de três variáveis: líder, grupo e situação em que se deparam (MAXWELL, 2015).

Garante de maneira clara e objetiva que as pessoas de saber que têm importância, por conseguinte, os líderes que evidenciam os valores sólidos e positivos em suas vidas capacitam as pessoas a serem mais produtivas, uma vez que as pessoas têm seu comportamento profissional influenciado pelos seus líderes (ROBBINS, 2015).

A definição de Loriggio (2016), autor que pondera a liderança como um procedimento de desempenhar uma determinada influência sobre um indivíduo ou um grupo para a efetivação de um desígnio, em uma situação definida. Tal importância nos remete à necessidade de um método, pelo qual se consiga implicações predefinidas. Para o autor a liderança inclui a realização de objetivos com e por meio de pessoas, cabendo ao líder ocupar-se das tarefas a serem realizadas e das relações humanas entre as pessoas que irão realizá-las.

As comparativas dos traços dos líderes com os indivíduos comuns revelaram que os líderes têm determinados traços de personalidade – como determinação, iniciativa, autoconfiança, inteligência, honestidade ou integridade – mas as pessoas que têm estas definições não são (e nem sempre se tornam) basicamente líderes. É indiscutível que o desempenho de uma equipe é reflexo da gestão de seu líder. Uma boa liderança, além de trazer bons resultados, colabora com o desenvolvimento e evolução de seus funcionários. Liderar não é uma tarefa fácil, pelo contrário, é um trabalho complexo, difícil e cuidadoso que requer muita análise e visão (MANDELLI, 2016).

Essas teorias tornaram-se muito mais estimulantes, uma vez que trouxeram a perspectiva de desenvolvimento de líderes, já não mais considerados natos ou inatos, logo que preconizava a teoria dos traços. As pesquisas da época procuraram liderança sobre o relacionamento interno do grupo com evidência no consecutivo procedimento autocrático-autoritário (CHIAVENATO, 2014).

A liderança autêntica nasceu com a intenção de ajudar a resolver os problemas desse novo contexto. Seu foco é produzir relações humanas e organizações mais autênticas, com base no desenvolvimento de líderes mais conformes com seu próprio eu (self) e mais transparentes na forma de se relacionar com os outros. Poder do líder conferido pelo grupo e preocupação caracterizados pela centralização da autoridade e do processo de decisão. Poder do líder conferido pela posição e foco na tarefa; para além dos anteriores, em que o líder deixa o grupo a seu próprio O reconhecimento dos estilos autocrático e democrático foi confirmado em vários estudos de liderança (ROBBINS, 2015).

O estilo de liderança de uma pessoa refere-se ao padrão comportamental que ela manifesta quando procura influenciar as atividades de outras pessoas. Assim, a liderança situacional baseia-se numa inter-relação entre: o direcionamento oferecido pelo líder, à quantidade de apoio emocional e o nível de maturidade dos subordinados em relação à ocupação. Entende-se por maturidade a prontidão, disposição para adquirir responsabili-

dades, aspiração para realizar tarefas e dirigir seu próprio comportamento.

Na liderança situacional está, portanto, implícita a ideia de que não existe um único modo melhor de influenciar as pessoas. Os estilos de liderança – determinar, persuadir, compartilhar e delegar – são uma combinação de tarefa e de relacionamento. O comportamento a ser seguido pelo líder deverá ser em função do nível de maturidade das pessoas que deseja influenciar. Sendo assim, cabe ao líder ajudar seus subordinados a amadurecer, até o ponto em que sejam capazes e estejam dispostos a fazê-lo.

3. OS DIFERENTES ESTILOS DE LIDERANÇA E O IMPACTO QUE TÊM NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

Dessa forma, a liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. A seguir apresentam-se os principais estilos de liderança na visão de Chiavenato:

Quadro 1: Os estilos de liderança

AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL(LAISSEZ-FAIRE)
O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e nos elogios.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Fonte: Chiavenato, (2003, p.125)

Diante do quadro acima se constata que o líder utiliza os três processos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada. São três abordagens que explicam a liderança em um contexto mais amplo, baseado na ideia de que cada tipo de liderança é determinado a partir da situação em que o líder se apresenta. Esses estilos procuram explicar a liderança dentro de um contexto mais amplo, e partem do princípio de que a situação determina a ação do líder.

O líder tanto manda cumprir ordens, consulta os subordinados antes de tomar uma decisão, como sugere a maneira de realizar certas tarefas: ele utiliza a liderança autocrática, democrática e liberal. O desafio da liderança é saber quando aplicar qual estilo, com quem e em que circunstâncias e atividades (ADAIR, 2010).

A essência da teoria da liderança situacional é a ideia de que, para ser eficaz, o estilo tem que ser apropriado à situação. Situação é uma palavra elástica, que admite muitas

interpretações.

O autor citado demonstra que a Liderança Situacional enfatiza o líder como um influenciador que ao tratar seus subordinados de forma individual possui uma característica de administrador. O comportamento do administrador às vezes pode variar ou deve manter um alto grau de controle sobre os subordinados ou permite ampla liberdade de ação.

Ao enfatizar a Liderança carismática, Maximiano (2008, p. 78) diz que “o líder carismático transforma seus liderados através da superação no trabalho onde a meta é buscar sempre as metas exigidas pela organização”.

A tomada de decisões pode ser compartilhada pelo líder com a equipe dentro dos limites definidos pela situação. Isso tem implicações importantes na motivação, pois quanto mais participamos das decisões que afetam nossa vida profissional, mais tendemos a ser motivados a implementá-las. De acordo com Maximiano (2008) na liderança transacional o líder tem um papel de negociador conforme os interesses das organizações, buscando sempre seguidores.

Uma organização somente pode executar se o líder estiver comprometido com a empresa de corpo e alma. Liderar é muito mais do que pensar alto ou conversar informalmente com os investidores e colaboradores, embora isso seja parte do trabalho. O líder precisa estar envolvido pessoal e profundamente no negócio. A execução requer um atendimento abrangente do negócio, de seu pessoal e seu ambiente. O líder é a única pessoa em posição de conseguir esse entendimento. E apenas o líder pode fazer a execução acontecer através de seu envolvimento pessoal na parte fundamental e até mesmo nos detalhes da execução.

Segundo Bergamini (2008), há a necessidade de entender a complexidade das relações que se estabelecem entre as pessoas, no contexto organizacional. Segundo ela, a compreensão das interações humanas em um grupo de trabalho pode auxiliar as organizações a construir um ambiente satisfatório e propício ao desenvolvimento mútuo dos indivíduos, que por sua vez, tem o dever ético de lidar com os seus companheiros de trabalho com carisma, segurança e solidariedade no exercício de suas tarefas.

Para que as relações interpessoais ocorram de forma satisfatória é essencial saber falar bem com as pessoas, ser cordial, amigo, considerar os sentimentos dos outros e procurar apresentar um excelente serviço, visto que, um bom relacionamento no trabalho conduz a maior precisão no alcance dos objetivos traçados pela empresa. O bom líder é alguém a quem as pessoas seguirão por toda parte, nos bons ou nos maus momentos, porque confiam nele como pessoa, em sua capacidade e em seu conhecimento da tarefa e porque elas sabem que são importantes para ele. Interações com inteligência emocional melhoram as tarefas entre líderes e colaboradores com sentido de verificar se são desenvolvidas a partir de um clima positivo para que se mantenham num nível elevado de produtividade, empreendendo mudanças.

Há uma relação funcional em que o líder é percebido pelo grupo como possuidor ou controlador dos meios para satisfação de suas necessidades. Assim, o segredo de ter uma organização altamente motivada e com o máximo de desempenho é alcançar a excelência na liderança em todos os níveis. Dessa forma, a liderança assegura as conquistas e o reconhecimento, a delegação de responsabilidade e a provisão de tarefas desafiadoras, embora ele admitisse que fosse necessária uma supervisão melhor para que os trabalhos se tornassem mais satisfatórios em si mesmos.

O estudo da liderança está muito ligado ao entendimento dos mecanismos da influência entre líderes e seguidores. O objetivo final é desenvolver habilidades de liderança

em gerentes, de modo a torná-los eficazes em suas tarefas que envolvem a direção de pessoas. À medida que evoluem as concepções sobre a administração de organizações e o papel dos gerentes, é natural que evoluam também as teorias sobre a liderança enfatizada no capítulo anterior.

4. A IMPORTÂNCIA DO LÍDER, DA SUA INFLUÊNCIA E O ESTÍMULO À MOTIVAÇÃO DE SUA EQUIPE NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Para aquisição de uma determinada vantagem competitiva, Santos explica (1999) que, as empresas distinguem-se da concorrência por meio da declaração de preferências e extensões concorrentes que se aludem a um conjunto de habilitações que propendem à descentralização e incumbência dos encargos com seus conduzidos. Constituir com técnicas e metodologias um líder, proporcionando-lhes tão somente educação superior e particularizações não é o suficiente, não é apenas o que só pode e necessita ser arranjado, uma vez que o que o mundo corporativo demanda chefes caracterizados em relações humanas, gestão de pessoas, e entendimento seja ele dentro ou fora da organização. Para conseguir o sucesso, as empresas necessitam de chefes habilitados, abrangidos, preparados para correr riscos e promover mudanças para dirigir seus comandados e incitá-los aos fins da empresa.

Esses profissionais estão abrangidos em sucessivas habilitações e ampliações que liberam seu desenvolvimento no campo profissional e na organização e aplicam os novos recursos adquiridos na ocupação da preparação da estratégia com base na criatividade. A simultaneidade entre as várias competências desenvolvidas e suas aplicações em planejamentos, fazem com que as organizações obtenham a vantagem competitiva proposta pelas capacitações realizadas pelos seus líderes, uma vez que a estratégia da capacitação visa às mudanças na estrutura organizacional, assim como o desenvolvimento de cultura e clima organizacional.

Apreender o procedimento organizacional para Robbins (2007), jamais foi tão extraordinário devido às aceleradas transformações que estão incidindo nas empresas e no espaço maximizado que abrange o mercado. Um líder para se sobrepuser no mercado de trabalho e administrar empresas, terá que se amoldar às novas intenções como à abertura das fronteiras dos países. A seriedade de se ter líderes capacitados está ligado ao fato da instalação de fábricas em outros países e a concorrência acirrada, assim sendo é imperativo para que as disposições de gerir e determinar pessoas permaneçam bem ampliados.

Por isso, o líder transporta o conceito de deliberar e tornar executáveis as estratégias de competitividade que a organização irá empregar para avaliar a confirmação de suas decorrências ao longo do tempo.

Afirmando Chiavenato (2004) que, a globalização sugere que se tenha uma visão global, para visualizar a posição da organização com relação à concorrência e como estão sendo avaliados seus produtos ou serviços.

O verdadeiro líder tem em si o desejo de fazer algo e este desejo faz que ele tenha o impulso de declarar algo, de apontar para alguma direção, conduzir um grupo a uma atividade e o grupo o segue por reconhecer sua liderança. Outra característica importante a quem assume o papel de líder diz respeito à visão. Os desafios que precisam ser vencidos são: liderança de pessoas, a conquista e ampliação da clientela, diferenciar os produtos e serviços, ter conhecimentos voltados para o ramo de atividade e outros que estiverem ligados a ele, a melhoria da qualidade visando melhores resultados e a importância de extrair

o máximo das tecnologias.

Capacitar, exercitar ou treinar é um artifício de extenso tempo e indeterminado e recomenda que o desenvolvimento de desenvolvimentos e aptidões através de modernos costumes, maneiras, informações e treinamentos, o que procede em uma mudança de procedimento dos condutores ante seus comandados e dentro da organização e “seus desígnios encaixam prazos mais longos, visando dar ao homem aquelas noções que perpassam o que é constituído na responsabilidade contemporânea, aprontando-o para adquirir colocações do mesmo modo complicadas.” (CHIAVENATO, 2003, p. 29).

As empresas, que são norteadas por seus criadores, e mesmo que confiem possuir informações para dirigir sua iniciativa, são pessoas sem qualidades arrojadas imprescindíveis para a ocorrência do negócio.

Com muita normalidade aceitam disposições fundamentadas na prova diária e no senso comum, constituindo maneiras de administrar que muitas das vezes põe em imponderação a própria supervivência da empresa.

Assim sendo, Milkovich e Boudreau (2000, p. 339) asseveram de maneira clara e objetiva que “o exercício é exclusivamente um dos elementos do artifício de alargamento que contém as provas completas que fortalecem e consolidam as especialidades cobiçáveis”. As empresas unificam o treino adentro de um contíguo ordenado de habilitações que é analisada presentemente como um quesito essencial para que haja uma gestão de pessoas, de tal forma que o capital humano é a maior riqueza da empresa e a fundamental diferença concorrente, uma vez que, a capacitação é a ampliação de recursos humanos, ou seja, ampliação de habilidades.

Em suma Robbins (2007, p. 400) ainda corrobora que “os líderes ajustados não continuam ajustados consecutivamente. As agilidades se inutilizam e podem se volver antiquadas”.

Portanto afirma-se que sendo as pessoas que administram e estimulam os interesses, é imperativo que as empresas requeiram habilitações e as notem como aquisição e não como gastos. Diante da citação exposta anteriormente é de suma relevância para uma empresa, quer seja ela pequena ou grande que seus líderes possuam as três habilidades para usá-las nos momentos imprescindíveis com seu grupo, uma vez que adquirem uma multiplicidade de papéis, essenciais à sua função, para levar a organização e seus conduzidos aos escopos fundados. Para que os condutores se licenciem, Marras (2003) assevera claramente que, as empresas e corporações devem com assiduidade impulsionar a participação em acontecimentos, workshops e seminários que os tragam uma reflexão ao que diz respeito aos temas contemporâneos e distintos ocasionando uma visão maximizada dos mercados.

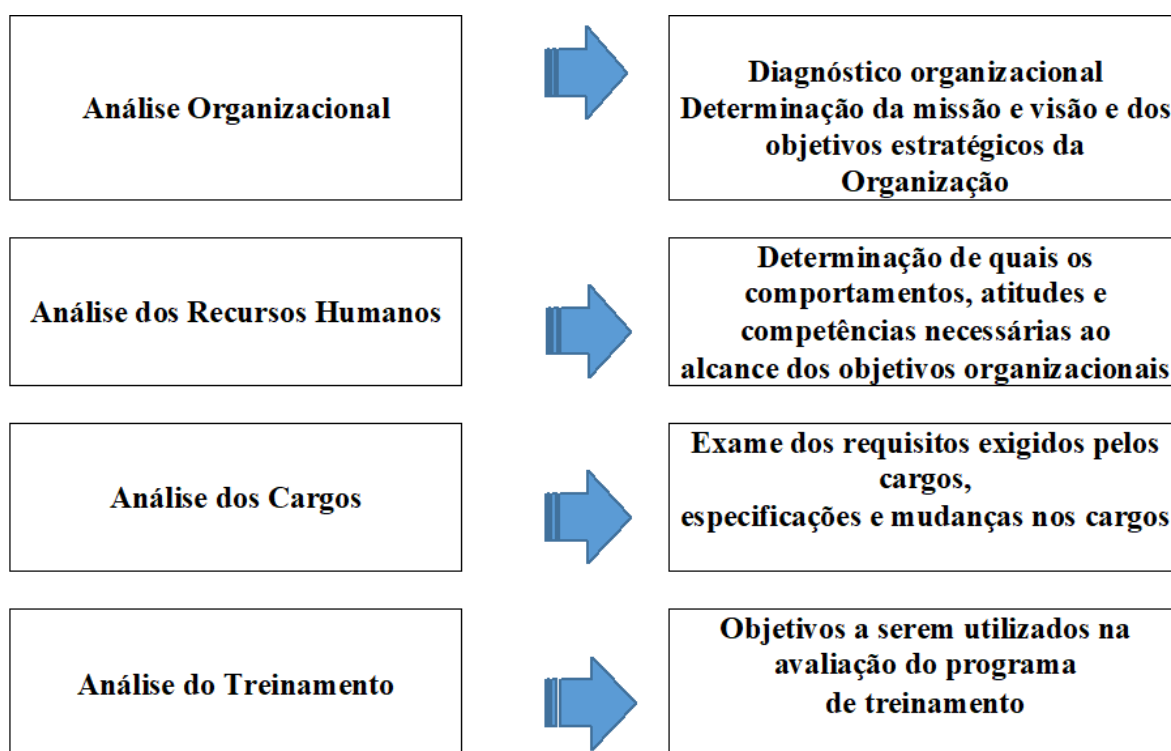


Figura 1 - Os passos no levantamento de necessidades de treinamento

Fonte: Chiavenato, Idalberto (2004, p. 345).

Chiavenato (2003) traz uma informação importante que ressalta que, outrora quando apareciam espaços nas empresas para determinado lugar e em particular para colocações de comando, ajuizava-se em apreender do mercado, profissionais com educação formalizada ou conhecimentos apanhados em outras empresas.

Presentemente as empresas que creem que seus servidores são seus máximos ativados, prestam atenção em habilitá-lo de maneira constante e imutável, haja vista que, adicionando importâncias a eles aumentam significativamente a característica e operosidade.

5. CONCLUSÃO

Atualmente, a liderança exerce uma função que possa adaptar uma gestão mais participativa, de forma que consiga maior dedicação com as pessoas de modo a influenciar o alcance de metas e objetivos, visto que são primordiais para o sucesso das organizações e do próprio indivíduo. Um líder influencia seus subordinados de uma forma positiva, por isso a liderança é tão importante quando incentiva e estimula o desempenho profissional de cada um e investe na qualidade no atendimento. Obter o compromisso no trabalho e um clima organizacional favorável são fatores de uma liderança forte e eficaz.

Ao que diz respeito à problemática que norteia esta pesquisa ficou claro que é de suma importância a qualidade no atendimento e da liderança dentro de um hospital. Os resultados obtidos por meio desta pesquisa podem ser usados para administrar condutas que geram melhorias na qualidade do serviço, uma vez que exprimem as expectativas dos usuários, e, também, podem ajudar a destacar as falhas do sistema.

Sendo assim o objetivo geral que embasou este trabalho que foi explicar sobre a qualidade no atendimento e conceitos sobre a liderança. E os objetivos específicos foram: fa-

zer um conciso apanhado histórico sobre a administração, os hospitais e a administração hospitalar; descrever de maneira clara e objetiva as definições e a relevância da qualidade e atendimento aos clientes; expor as definições de liderança e as diferenças entre chefe e líder entre os diversos perfis de usuários atendidos na organização foram satisfatoriamente alcançados de modo que esta pesquisa contribuirá significativamente para agregar mais conhecimentos e informações sobre a administração hospitalar.

Atualmente, a liderança exerce uma função que possa adaptar uma gestão mais participativa, de forma que consiga maior dedicação com as pessoas de modo a influenciar o alcance de metas e objetivos, visto que são primordiais para o sucesso das organizações e do próprio indivíduo. Um líder influencia seus subordinados de uma forma positiva, por isso a liderança é tão importante quando incentiva e estimula o desempenho profissional de cada um e investe na qualidade no atendimento. Obter o compromisso no trabalho e um clima organizacional favorável são fatores de uma liderança forte e eficaz.

Diante do exposto percebeu-se que o líder deve promover um bom relacionamento com seus funcionários e, com isso, estará contribuindo significativamente para o bom clima organizacional da empresa e para a qualidade de vida e satisfação dos funcionários.

Referências

- ADAIR, John. **Liderança e Motivação**. São Paulo: Clio Editora, 2010.
- BERGAMINI, Cecília W. Cecília W. **O Líder Eficaz**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BOOG, G. e M. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências**. Vol 1. – São Paulo: Editora Gente, 2002.
- BORGES, L. de O., & YAMAMOTO, O. H. **O mundo do trabalho**. In C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (2a. ed., pp. 25-68). Porto Alegre: Artmed. 2014.
- BORGES, L. de O., & YAMAMOTO, O. H. **O mundo do trabalho**. In C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (2a. ed., pp. 25-68). Porto Alegre: Artmed. 2014.
- BOSSIDY, L. **A receita da execução**. HSM Management, vol.4, n.51, Ano 9, p.40-44, jul/ago 2005.
- CAVALCANTI, Vera Lucia et al. **Liderança e motivação**. Série Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- CHIAVENATO, Adalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos**. 14ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo perfil dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos nas empresas: pessoas, organização e sistemas**. São Paulo: Atlas, 2003.
- CHIAVENATO, Ildebrando. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2014.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI: O dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Fronteira, 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.
- GOMES, A. R. S. **Liderança na administração**. 382 f. Tese (Doutorado em Psicologia). Universidade do Minho, Minho. 2015.
- GOMES, A. R. S. **Liderança na administração**. 382 f. Tese (Doutorado em Psicologia). Universidade do Minho, Minho. 2014.

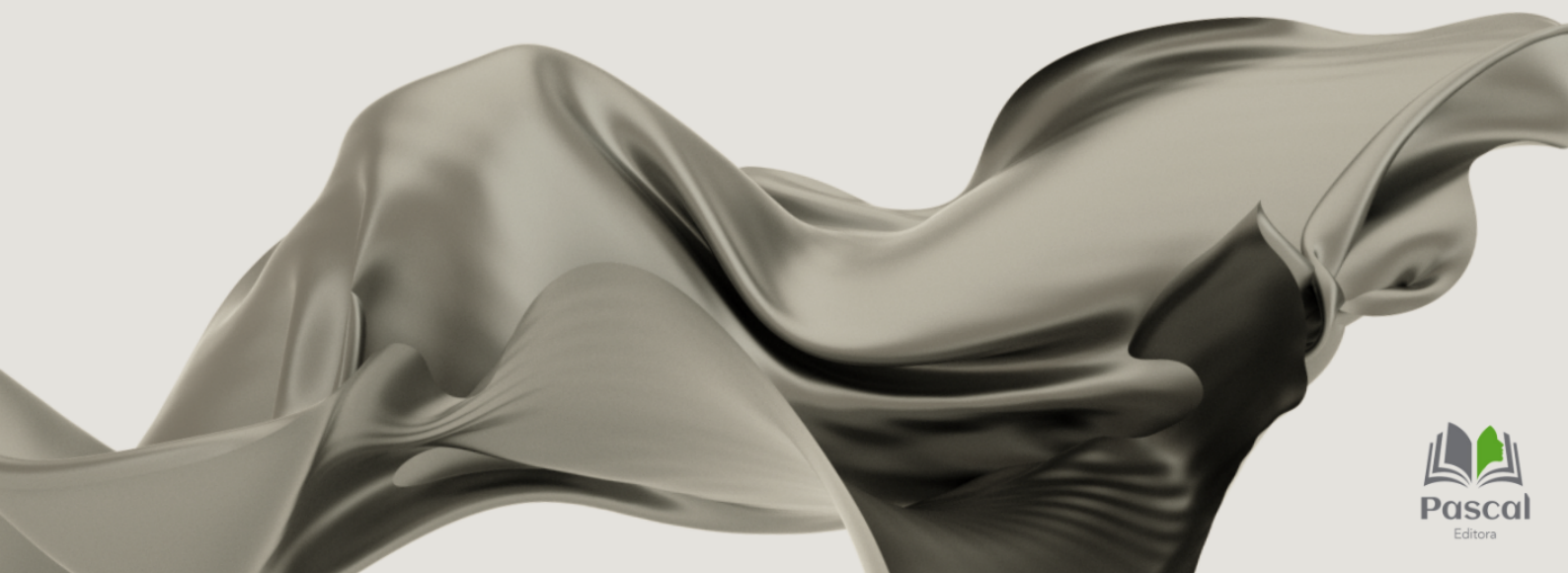
- JOHANN, V. L. (org.). **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2013.
- LIMA, S. M. B; e ALBANO, A. G. B. Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. **Rev. CCEI - URCAMP**, v.6, n.10, p. 33-40 - ago., 2002.
- LORIGGIO, Antonio. **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 2016.
- MANDELLI, Pedro. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2016.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital**. 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2008.
- MAXWELL, John Calvin. **Estratégia de Recursos Humanos: dimensões competitivas**. São Paulo: Atlas, 2015.
- ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva 2009.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2015.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2015.
- SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: o impactor das emoções**. Trad. por Jean Pierre Marras. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- TANNENBAUM, R.; SCHMIDT, W. H. **How to Choose a leadership Pattern**. In: Harvard Business Review, 36. Jg. 2014.
- VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.
- WILLIAMS, Chuck. **ADM**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

Tópicos Especiais de Administração

15

**GESTÃO DE PESSOAS: QUALIDADE DE VIDA NO
TRABALHO**
PEOPLE MANAGEMENT: QUALITY OF LIFE AT WORK

Michael Maylon Da Silva



Resumo

A era atual é marcada pela competitividade entre profissionais e organizações, que cada vez mais não medem esforços para estarem sempre em destaque. O trabalho é uma das fontes de satisfação humana pessoal, realização profissional conservação de relações interpessoais e condições para sobreviver. Por outro lado, pode ser fonte de adoecimento, inclusive de acometimento de transtornos mentais, quando há fatores de risco para a saúde e o trabalhador que não dispõe de apoio físico e mental satisfatório para se proteger de tais. O presente Trabalho de Conclusão de Curso traz uma análise da importância da Gestão de Pessoas para a prática da (QVT) como uma ferramenta que contribui em melhores resultados nas organizações, ressaltando a contribuição de autores para o estudo desse conteúdo, descrevendo e esclarecendo a sua importância para a comunidade acadêmica. Por isso a problemática que norteou a pesquisa foi: Quais os impactos causados nas organizações que exercem a qualidade de vida no trabalho? Tendo como objetivo geral: Descrever a importância da gestão de pessoas para a prática da qualidade de vida no trabalho nas organizações. E como objetivos específicos: conceituar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e gestão de pessoas; conhecer as ferramentas utilizadas pelas empresas para promover a qualidade de vida no trabalho e compreender a influência da qualidade de vida no trabalho em melhores resultados nas organizações. A metodologia adotada nesta pesquisa, trata-se de revisão de literatura, com base nos autores Chiavenato, Moretti, Araújo, Martins, Santos e Cabral, por meio de consultas a livros, artigos, sites confiáveis.

Palavras-chave: Qualidade de vida; Administração; Estresse.

Abstract

The current era is marked by competition between professionals and organizations, which increasingly spare no efforts to always be in the spotlight. Work is one of the sources of personal human satisfaction, professional achievement, preservation of interpersonal relationships and conditions to survive. On the other hand, it can be a source of illness, including the onset of mental disorders, when there are risk factors for health and the worker who does not have strong physical and mental support to protect himself from such. This Course Completion Work presents an analysis of the importance of People Management for the practice of (QWL) as a tool that contributes to better results in organizations, highlighting the contribution of authors to the study of this content, describing and explaining its importance to the academic community. Therefore, the problem that guided the research was: What are the effects caused in organizations that exercise quality of life at work? With the general objective: To describe the importance of people management for the practice of quality of life at work in organizations. And as specific objectives: conceptualize the Quality of Life at Work (QVT) and people management; learn about the tools used by companies to promote quality of life at work and understand the influence of quality of life at work on the best results in organizations. The methodology adopted in this research is a literature review, based on the authors Chiavenato, Moretti, Araújo, Martins, Santos and Cabral, through consultations with books, articles, supported sites.

Keywords: Quality of life; Management; Stress.



1. INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas é estudada e aplicada por muitas organizações devido a transição da era industrial, e por isso permitiu a mudança da visão que apenas as máquinas e bens materiais, influenciam o crescimento econômico. Logo, para uma organização obter resultados satisfatórios, é necessário avaliar o processo e o desenvolvimento do capital humano. Nesse contexto, as empresas buscam por meio da Gestão de Pessoas, aprender como aplicar os programas de Qualidade de Vida no Trabalho, visto que as ações desses programas proporcionam um ambiente favorável para um melhor desempenho na rotina laboral com segurança, saúde física e mental.

Desta forma, a (QVT) faz parte de um conjunto de ações relevantes que quando aplicada em uma organização, permite um resultado satisfatório com clareza entre a empresa e os colaboradores na realização dos processos produtivos, até a chegada do resultado final para a empresa.

Pretende-se através da referida pesquisa, demonstrar a importância dos programas de qualidade de vida no ambiente de trabalho e suas características. Visto que para uma empresa ser bem-sucedida, deve promover a satisfação dos colaboradores por meio das condições básicas e complementares que envolvem o bem-estar físico e psicológico dentro e fora do ambiente laboral.

Através da presente pesquisa conclui-se que será possível para a sociedade e comunidade acadêmica, compreender que as condições de trabalho é um serviço para o sucesso profissional. Sendo assim, a Qualidade de Vida no Trabalho é considerada fundamental para a produtividade e competitividade, tornando-se primordial para a permanência de qualquer empresa no mercado.

O presente Trabalho de Conclusão de Curso traz uma análise da importância da Gestão de Pessoas para a prática da (QVT) como uma ferramenta que contribui em melhores resultados nas organizações, ressaltando a contribuição de autores para o estudo desse conteúdo, descrevendo e esclarecendo a sua importância para a comunidade acadêmica.

Por isso a problemática que norteou a pesquisa foi: Quais os impactos causados nas organizações que exercem a qualidade de vida no trabalho?

Tendo como objetivo geral: Descrever a importância da gestão de pessoas para a prática da qualidade de vida no trabalho nas organizações. E como objetivos específicos: conceituar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e gestão de pessoas; conhecer as ferramentas utilizadas pelas empresas para promover a qualidade de vida no trabalho e compreender a influência da qualidade de vida no trabalho em melhores resultados nas organizações.

A metodologia adotada nesta pesquisa, trata-se de revisão de literatura, com base nos autores Chiavenato, Moretti, Araújo, Martins, Santos e Cabral, por meio de consultas a livros, artigos, sites confiáveis. A Revisão de Literatura foi escolhida para a realização desta pesquisa, sendo ela descritiva e qualitativa, porque é calçada em definições científicas, tendo uma base confiável de informações. Na pesquisa foi realizada a leitura analítica de forma que as teorias levantadas conduzam a obtenção da resposta ao problema de pesquisa apresentado. Os critérios de exclusão utilizados nesta pesquisa foram: trabalhos que não tiveram a metodologia bem clara, pesquisas sem embasamento nos principais autores da Administração.

2. A GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES

O trabalho tem grande atuação na vida moderna pessoal e profissional entregando benefícios, mas que simultaneamente oferece menos tempo livre e tem provocado prejuízos na vida das pessoas. São consequências que ao longo dos anos são base para estudos sobre as causas da falta do bem-estar e, que em casos mais sérios, afeta a saúde física e mental das pessoas por trabalharem mais horas em tempos atuais.

Para os autores Refatti e Santos (2011) foi na entrada do século XXI que o modelo de gestão de Recursos Humanos (RH) passou a evidenciar a necessidade de valorização das pessoas para sobreviver em espaços competitivos gerados pela globalização e pelo neoliberalismo. Visto que um dos desafios para as organizações é o investimento na construção de carreira das pessoas, tornando-as capacitadas de forma que tragam crescimento econômico.

As constantes transformações observadas ao longo do século XX, principalmente no âmbito das teorias administrativas organizacionais, impulsionadas pelo avanço das inovações tecnológicas mundiais, trouxeram às empresas mudanças radicais no trato com os indivíduos, como consequência das interferências ocasionadas pelos fatores externos às organizações, exercendo total domínio sobre a ideia e administração da gestão de pessoas (REFATTI; SANTOS, 2012, p.4).

Nesse contexto, é importante que as empresas que buscam sucesso, desenvolvam novas posturas em relação à administração de Gestão de Pessoas. Compreendendo que é importante a valorização e o investimento no capital humano para que possa promover a satisfação entre empresa e colaborador, aumentando a produtividade e consequentemente a competitividade no mercado em que atua.

É possível compreender que a Gestão de Pessoas (GP) está se desconstruindo do antigo contexto industrial clássico, no qual ela foi originada, uma vez que atualmente os colaboradores dentro das organizações não são mais enxergados como apenas um recurso a ser administrado. Ainda que Recursos Humanos e Gestão de Pessoas possam ser tratados como sinônimos, esses termos carregam similaridades e diferenças, mas com o mesmo objetivo que é a valorização dos colaboradores e o crescimento empresarial (PAULA; NOGUEIRA, 2016).

Desse modo, para proporcionar a melhora no ambiente laboral se torna necessário criar estratégias de Gestão de Pessoas (GP), que são os recursos intangíveis, no intuito de alinhar as competências dos colaboradores com os objetivos organizacionais (CABRAL et al., 2010). O mesmo autor salienta que a Gestão de Pessoas (GP) se refere aos trabalhadores como pessoas, seres humanos, não mais como simples recursos organizacionais, considerando-os como parceiros e colaboradores.

No decurso da história e com o avanço da sociedade no trabalho, foram diversos os estudos que outorgaram observar com a ciência da administração, a qual trata não só das relações humanas, mas também da produtividade, que é necessário promover o bem-estar dos colaboradores, assim como a manutenção da sua motivação e satisfação.

Posto isto, o movimento Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) surgiu na década de 50, na Inglaterra, através de estudos conduzidos pelo psicólogo Eric Trist. Um dos pontos de vista fundamentais observados por suas pesquisas, foi a compreensão da relação entre um colaborador e uma organização e, fatores que levam a satisfação e motivação dentro da organização (CHIAVENATO, 2009).

É importante acentuar que a (QVT), surge nas instituições como um plano de gestão, que busca auxiliar nas precisões individuais e coletivas dos colaboradores, e está relacionada



aos fatores como a satisfação, bem-estar social, psicológico, físico, a motivação e com a produtividade no trabalho.

O movimento se impulsionou na década de 60, quando os colaboradores passaram a se preocupar mais pelo seu próprio bem-estar, atribuindo mudanças que fizeram as organizações buscarem formas de minimizar os efeitos negativos quanto à saúde física e mental. Mas só nos anos 70, o termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tornou-se mundialmente conhecido (CHIAVENATO, 2009).

A qualidade de vida no trabalho hoje pode ser definida como uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organizações, onde se destacam dois aspectos importantes: a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional; e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho (MORETTI; TREICHEL, 2003, p. 02).

Importante mencionar que existem questões externas a organizações que podem abalar os resultados dos colaboradores em oferecer resultado desejado à empresa. Sendo assim, mesmo que uma organização tenha grande influência, os colaboradores têm uma atuação ativa na sua Qualidade de Vida (QV) para que consigam manter o equilíbrio.

Segundo Chiavenato (2009), uma organização que almeja alcançar os seus objetivos da melhor forma possível, precisa alavancar os esforços dos colaboradores para que eles também atinjam os seus objetivos individuais para que ambas as partes obtenham resultados satisfatórios.

Os estudos elaborados por diversos autores não chegam a um consenso sobre a (QVT) e a sua definição, mas todas as abordagens relacionam para o interesse comum entre as organizações e melhorias para a satisfação e motivação do trabalhador, assim como melhorias para a empresa de modo que se faça constante enquanto a empresa existir (FERNANDES, 1996)

Logo, o conceito de (QVT) é amplo, visto que a rotina laboral não é apenas uma fonte de renda para os colaboradores, mas um meio de realização pessoal e prospecção de carreira, fomentado com o reflexo na qualidade de vida fora do ambiente de trabalho. Compreendendo que a satisfação do trabalho resulta como realização de impacto para outras áreas da vida (RODRIGUES, 2002).

Compreende-se que, perante as características relacionada ao termo, o que tem se evidenciado nas organizações nos dias atuais é pressa pelo alcance dos resultados satisfatórios em meio a crises econômicas. Fazendo que a busca pela Qualidade de Vida dos colaboradores seja a médio e longo prazo. Ou seja, quando não se está trabalhando, se está preparando para ele ou descansando dele. Nessa circunstância, são vários os modelos de programas desenvolvidos ao longo de décadas, com a finalidade de identificar os aspectos da (QVT) nas organizações.

Um dos mais citados na literatura bibliográfica é o modelo de Walton, que conceitua o resgate de valores humanísticos e ambientais descuidados por muitas organizações, ocasionado pelo desenvolvimento econômico junto a preocupações as exigências do mercado de trabalho (FERNANDES, 1996).

O mesmo autor descreve que Walton estudou e desenvolveu oito categorias que estabelece os critérios de (QVT), compensação justa e adequada, Condições de Trabalho, Uso e Desenvolvimentos de capacidade, Oportunidade de Crescimento e Segurança, Integração Social na Organização, Constitucionalismo, Trabalho e o espaço Total da Vida e Relevância do Trabalho na Vida (FERNANDES, 1996).

Toda e qualquer organização deseja ser mais competitiva no mercado. Posto isso, os programas (QVT) focam no potencial humano, em suas características físicas, ambientais e psicológicas, e contribuindo na busca de uma organização humanizada. Pois, a humanização no ambiente laboral motiva o colaborador que visualiza uma maior compreensão de suas necessidades, que resulta em maior produtividade (ARAÚJO, 2015).

De acordo com Davis e Newstrom (2002), a instalação de políticas empresariais possibilitam a pacificação efetiva entre vida laboral e familiar, sendo bastante explanada por gestores, a fim de melhorar a qualidade de vida no trabalho. Devido a criação de serviços a apoio à vida social, as licenças e outras medidas aos colaboradores conseguem promover a conciliação laboral.

Posto isto, são programas de melhorias que envolve uma metodologia de planejamentos e atenção as necessidades dos colaboradores em sua segurança, e práticas e atividades. Visto que a qualidade de vida no trabalho é o caminho pelo bem-estar, a participação e eficácia organizacional promovendo satisfação e produtividade.

Segundo Martins (2003), a produtividade aborda os fatores: capacitação e motivação. Logo, a capacitação é relacionada com a competência na realização de tarefas, sendo estudada e aplicada pelo setor de Gestão de Pessoas. E direcionando a organização por meio de recrutamento, da seleção, do treinamento e do acompanhamento dos colaboradores.

O mesmo autor descreve sobre a motivação ligada à disposição do colaborador em empenhar-se com excelência na realização de suas funções, no entanto, é instigada pela organização através de programas e ações. Destaca-se que a importância da (QVT) se observa no que o colaborador passa no ambiente de trabalho e como pode ser diagnosticado os efeitos das horas trabalhadas desenvolvendo atividades rotineiras, que precisam de ambiente estável com infraestrutura e qualidade.

Conclui-se que um programa de qualidade de vida no trabalho consegue posicionar positivamente os objetivos dos colaboradores no trabalho e os objetivos da organização. Compreende-se que as organizações que não possuem visão humanista para (QVT), é considerado decadente, uma vez que os colaboradores não estarão satisfeitos, afetando assim o produto final da organização.

Considerou-se que a queda da qualidade de vida causaria amplos danos institucionais em todas as pessoas que participavam desse procedimento. O zelo junto a outras pessoas que são os maiores bens de uma organização é responsabilidade das empresas e dos administradores.

Segundo Peteado (2003) a qualidade de vida vem ponderando de forma escusa ou benéfica na saúde, no bem-estar, no incentivo, no rendimento e na performance dos colaboradores, tal em nexa ao cargo quanto em comparação ao ambiente de trabalho, deteriorando ou desfrutando todos dentro da instituição. Tendo de:

- a) Oferecer contentamento com a função e com o grupo;
- b) Proporcionar um clima equilibrado, aconchegante e estável;
- c) Atentar-se para a saúde dos colaboradores propiciando dinâmicas que causem bem-estar corporal e intelectual, com o propósito prevenir acidentes e mal-estares ocupacionais;
- d) Disponibilizar possibilidades de progresso.

Poucos dos indícios surgiram fazendo com que o aumento de ocorrências no trabalho, o acréscimo de disfunção trabalhista tal como esgotamento, síndrome de Burnout, LER e outras coisas mais. Esses distúrbios associados a insanidade e carência de valor do

trabalho, geraram alguns impasses no meio organizacional em proporção a qualidade de vida dos colaboradores e o tempo que os mesmos continuavam no meio empresarial (FLEURY; FLEURY, 2009).

As instituições que são constituídas de qualidade de vida no trabalho têm entre outros benefícios: excelentes melhorias, acréscimo da produção, aptidão na função, colaboradores contentes e entusiasmados, um clima organizacional motivador e recompensa dos colaboradores por trabalharem em um dos melhores lugares para se trabalhar. Esse receio apresenta-se a partir do meio em que se é desempenhada suas funções e incluem variados meios que são dirigidos a simplificar o contentamento e a execução das obrigações que asseguram a vivência do mesmo na terra (OGATA; SIMURROS, 2009).

Com o percorrer dos anos as instituições despertaram o reconhecimento pela necessidade de preservar a civilização no meio, permitindo assim excelentes circunstâncias para a satisfação de seus funcionários visando o dever de condicionar a continuação das organizações. O questionamento quanto o papel dos colaboradores dentro das instituições exerce uma importância do papel que o indivíduo realiza nas negociações (BOHLANDER; SNELL, 2013).

3. FERRAMENTAS UTILIZADAS PELAS EMPRESAS PARA PROMOVER A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Com intuito de tornar a organização mais eficaz e produtiva, a administração participativa sugere um caminho que segundo Maximiano (2009) agrupam se em quatro categorias principais: com aprimoramento da informação; participação no processo decisório; participação na direção e nos resultados. Logo, cada estratégia possibilita meios no qual proporciona maior aprimoramento em relação à comunicação auxiliando colaboradores, clientes e outras pessoas ligadas a organização. O aprimoramento da informação baseia-se melhorar os canais de comunicação entre funcionários, clientes e fornecedores que também fazem parte da organização afim de diminuir a distância entre empresa e comunidade. Uma vez que as empresas devem estar atentas tudo que a envolve.

Nenhuma organização é autônoma ou auto-suficiente. Toda organização depende de outras organizações e da sociedade em geral para poder sobreviver. Existe uma interdependência das organizações com a sociedade em geral em função das complexas interações entre elas (CHIAVENATO, 2006, p.157).

Ainda sobre a visão de Maximiano (2009) o envolvimento no processo decisório vai além da simples comunicação é principalmente um processo que abrange confiança entre superiores e subordinados. Envolver significa consultar as pessoas, individualmente. Ou em grupo, sobre a solução de problemas, no nível do local de trabalho. As pessoas passam a auxiliar os gerentes a tomar decisões.

É preciso, porém, ir mais além, ou seja, a participação no processo decisório. É exatamente o caso de permitir aos colaboradores expor suas opiniões em determinados processos da organização auxiliando assim o gerente na tomada de decisão mais sensata para todos. Por todas essas razões, possibilitando soluções de problemas dentro dela. É notório que consiste em decisões participativas podendo ser consultivas ou compartilhadas. O que importa, portanto, é modificar a gestão autocrática e centralizada.

Assim, reveste-se de particular importância na capacidade que todos os colaboradores possuem e suas competências para desenvolver suas atividades. Sob essa concepção,

dirigida por resultados cabe ressaltar a participação nos resultados pode ser implantada em qualquer estágio da vida da empresa, logo existem as modalidades onde os empregados podem participar dos faturamentos, ganhos de produtividade, abonos e salários para atingir metas. Mcshane e Glinow (2013) essas são algumas das maneiras que possam motivar os colaboradores a participar da direção nos resultados, direção essa que se refere ao caminho que as pessoas empreendem seus esforços obtendo a noção do que buscam qual a finalidade e a qualidade para determinado resultado.

Pode-se dizer que as estratégias de participação venham a ser relevantes para administração. Neste contexto, o autor deixa claro que as modalidades de estratégias possuem as mais variadas condições para que as pessoas se mobilizem e sintam-se motivadas para colaborar com a empresa. Não é exagero afirmar que somos todos administradores de alguma forma já que devemos definir e procurar realizar objetivos pessoais com uma escala de utilização de recursos para conseguir novas metas. “Portanto, as habilidades administrativas são importantes para qualquer pessoa que tome decisões sobre a utilização de recursos para realizar objetivos” (MAXIMIANO, 2000, p. 29). Sendo assim, é importante que dentro das organizações essas habilidades propiciem benefícios tanto corporativos quanto satisfatório aos clientes.

Ora, em tese, as estratégias, além de desenvolver vantagens competitivas para o futuro de modo mais rápido tem a capacidade de melhorar as habilidades já existentes podendo assim aperfeiçoar-se com novas habilidades. É importante por exemplo, considerar que as estratégias participativas buscam nada mais e nada menos que resultados fazendo alinhamento com processo de melhoria contínua.

A participação entre os colaboradores com seus gestores faz com que aumente a confiança e senso de responsabilidade e autoridade de ambos sobre a empresa, no entanto devido a necessidade de expor várias opiniões sobre determinado assunto podem gerar certos conflitos, pois é normal onde há vários pensamentos haver divergências, porém o importante é entrar em um acordo comum, visto que seja o objetivo da participação. Conforme explicado acima, há métodos consultivos ou compartilhados, métodos esses que faz uma complementação ou ampliação da democracia representativa na gestão.

De acordo com Chiavenato (2006, p. 179):

Todas as pessoas na organização, em todas as áreas de atividades e níveis hierárquicos e em todas as situações, estão continuamente tomando decisões relacionadas ou não com seu trabalho. A organização é um complexo sistema de decisões. A organização é um sistema de decisões em que cada pessoa participa consciente e racionalmente, escolhendo e decidindo entre alternativas que se lhes apresentam de acordo com sua personalidade, motivações e atitudes.

O autor deixa claro na citação acima que não é somente o administrador que toma as decisões o foco é a participação de todos, todavia as teorias e métodos administrativos anteriores não deram muita importância às ações. Esse é o motivo pelo qual é importante frisar esse ponto, uma vez que, a administração participativa é um sistema administrativo democrático e o mais aberto de todos os sistemas. Então é relevante que toda organização seja ela pequena ou de grande porte estar aberta à mudanças e aptas para determinadas necessidades.

O alto nível de envolvimento com a evolução proativa dos problemas não pode funcionar sem um forte senso recíproco entre organização e seus colaboradores, a mesma pode ser implantada em qualquer estágio da vida da empresa. A responsabilidade admi-



nistrativa dos times de produção isenta a administração geral de lidar com pequenos problemas individuais que afetam a produção.

As estratégias de participação alinhados com suas categorias assegura o desenvolvimento das informações dentro da empresa, informações essas necessárias para estreitar a relação de chefia e colaboradores e aumentar o nível de satisfação dos clientes.

É muito grande a eficiência dos sistemas em identificar o interesse da empresa como sendo o interesse também do trabalhador. O empenho em reduzir gastos é geral e todos têm de alguma maneira benefícios sobre os resultados de seus esforços.

Funcionando assim com um aprimoramento contínuo apresentado em estudo sistemático conhecido como Kaizen sistema esse onde Maximiano (2007) afirma ser usada para designar os esforços sistemáticos de redução de desperdícios, levados a efeito por meio do procedimento inventado por Taylor: análise de uma tarefa, proposição de um modo mais eficiente de realizá-la. Por isso essa participação torna-se uma ideia interessante e importante, onde todos podem adquirir competências, para enfrentar novas situações e resolver problemas.

A autogestão consiste em ser a capacidade e habilidade de gerenciar seus recursos para determinado fim, é uma forma de gerenciar e executar diretamente o que lhe diz respeito. Significa que o ato de gerenciar e executar possam estar juntos e serem feitos pela mesma pessoa em regime de democracia direta. Chiavenato (2006) podemos identificar os estilos de administração pela forma como são adotados pelos administradores que nelas dirigem o comportamento das pessoas. Os estilos de administração dependem das convicções que os administradores têm a respeito do comportamento humano na organização moldando também como conduzir as pessoas além de a maneira pela qual se divide o trabalho, se planeja, se organiza e controla as atividades.

Assim não tem chefe, diretor, gerente, patrão ou qualquer equivalente, pois não há somente os que pensam e os que fazem ou os que mandam e os que só obedecem porque quem manda é a necessidade coletiva onde precise ser necessário discutir, organizar, racionalizar sobre a situação com todos e para todos sem intermediá-los. Ainda na concepção de Chiavenato (2006) cada teoria administrativa baseia-se em convicções sobre a maneira pela qual as pessoas se comportam dentro da organização, assim sendo é fundamental que as pessoas se sintam autoconfiantes e competentes.

É interessante, aliás, conforme explicado acima é indispensável saber das convicções pelas quais as pessoas se comportam na organização, mas há um fato que se sobrepõe a autogestão que não pode ser confundida com controle operário que mantém hierarquia e o controle externo do organismo ou da empresa, alguma instancia superior como partido político por exemplo. Mesmo assim, não deve ser confundida com qualquer forma de poder associado ao estado ou como ditadura do proletariado, pois o uso de intermediários descaracteriza uma autogestão porque não é direto e uma autogestão é uma ação direta em consenso.

Assim sendo de acordo com Chiavenato (2003, p. 613):

Organizações auto-organizantes são organizações que adotam padrões de interação e conectividade entre as pessoas para fomentar o surgimento espontâneo de sinergias catalisadoras de novas oportunidades. Reconhecem a existência de contradições, ambiguidades e conflitos (isto é, desordem) e procuram utilizá-los em seu proveito, como fonte de aprendizado, criatividade e inovação.

Fica evidente, diante desse quadro que a autogestão é um método de ação direta que em consenso geral permite alternativas de gestão nas organizações que acabe com barbaridades que o capitalismo ocasiona diante da globalização do mercado de trabalho, acabar com produção voltada exclusivamente para os lucros inclusive de uma minoria dominante onde deveria ser voltada para o bem-estar da maioria oprimida.

A autogestão no sentido que estar sendo proposto significa o controle dos indivíduos sobre suas atividades produtiva e a colocação dos recursos materiais e dos meios de produção a serviço da satisfação das necessidades sociais e a substituição do estado por organizações de indivíduos livremente associados.

Essa prática aperfeiçoa-se com o uso, conforme utiliza mais forte vai tornando-se. Fica claro que trabalhar com consenso não significa renunciar a seus ideais. Então a autogestão é uma ação direta, participativa, é consenso de ações e isso só pode aprender com ação. É poder acreditar em si mesmo, colocar muito desejo no que vai realizar, é também envolver-se profundamente, ter disciplina poder seguir em frente independente do que aconteça e de forma crucial sempre manter foco colocando prioridades nos seus projetos. Consequentemente sentirá mais seguro, demonstrando e adquirindo confiança.

4. A INFLUÊNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM MELHORES RESULTADOS NAS ORGANIZAÇÕES

Ocorrem mudanças desenfreadas e intensas no mundo das empresas, mudanças essas cada vez mais profundas, no entanto, não percebida nitidamente pelo grande público, mas sim dentro das organizações.

E para acompanhar esse ritmo é importante que os administradores e gestores saibam trabalhar de maneira inovadora, eliminando uma tradição arcaica por uma mentalidade renovada. Conforme Aktouf apud Peters (1988), Weitzman (1986) uma administração participativa com empregados e operários é atualmente necessária dentro da empresa para seu próprio desenvolvimento. Em conformidade com mercado global e sua crescente mudança acelerada e constante, cabe assim as empresas notar e prevenir seus futuros desafios.

É viável que cada empresa possui seus métodos de trabalho, estruturas e principalmente sua cultura, missão, visão e valores, mas, em cima disso, cabe frisar também que independente de sua cultura e métodos de trabalho é preciso que estejam abertos à mudança, sendo que o próprio mercado exige. Chiavenato (2008, p.65) «a cultura organizacional é importante na definição dos valores que orientam a organização e seus membros», embora tenha sua importância não perde sua essência necessariamente quando a empresa necessita passar por mudança.

De acordo com Mcshane e Glinow (2013) pode-se constatar uma forte relação entre a cultura e a eficiência organizacional sendo que levando em consideração uma de suas contingências, a cultura adaptativa no qual os funcionários são receptivos à mudanças o que inclui o alinhamento permanente da organização com seu ambiente e aprimoramento contínuo dos seus processos humanos. Partindo então do ponto de vista dos autores supracitado acima, pode-se dizer que as mudanças geradas pelo mercado de trabalho, exige que as organizações estejam disponíveis e aptas às mudanças, por que essas mudanças podem influenciar de forma crucial no ambiente interno e externo.

A melhor maneira de compreender esse processo é considerar que toda empresa é vulnerável a desafios. Não se trata de mudar totalmente seus conceitos e princípios ou sua

cultura, mas de aperfeiçoar as equipes e a execução das atividades, posteriormente no desempenho e resultado da organização. Conforme explicado acima, é necessário a flexibilidade, assim sendo a gestão participativa pode ser uma ótima opção na qual as empresas possam recorrer, visto que têm sido um método recorrente no mercado nos últimos anos.

De acordo com Maximiano (2011, p. 371) administrar participativamente possui algumas implicações:

- a) participar não é natural nos modelos convencionais de administração. Os paradigmas tradicionais mantêm a maioria dos trabalhadores alienados em relação ao controle de seu próprio trabalho e à gestão da organização.
- b) a alienação desperdiça o potencial intelectual das pessoas.
- c) a participação aproveita esse potencial, contribuindo para aumentar a qualidade das decisões e da administração, a satisfação e a motivação das pessoas.
- d) aprimorando a decisão e o clima organizacional, a administração participativa contribui para aprimorar a competitividade das organizações.

Nesse ritmo, é apenas questão de tempo, de pouco tempo, para que as organizações alinhem suas perspectivas com o mercado globalizado, complementando ou ampliando sua cultura organizacional. Assim, seguirá funcionando de forma efetiva e além de acompanhar o ritmo do desenvolvimento mercadológico, permitirá que os colaboradores trabalhem de forma efetiva e flexível.

Chiavenato (2003, p.18) fundamenta “o sucesso das organizações dependerá de sua capacidade de ler e interpretar a realidade externa, rastrear mudanças e transformações, identificar oportunidades ao seu redor para responder pronta e adequadamente a elas [...]”. Enfim, “as organizações precisam modificar sua linha de ação, renovar-se e adaptar-se rapidamente”, pois, as mudanças serão sempre constantes.

Em vista disso é significativo que as organizações sejam abertas a novos modelos de administração, além de um modelo privilegiado tradicionalmente, ou seja, um modelo clássico, pois é possível ter outras concepções e outras práticas diferentes das que visam apenas o lucro em curto prazo.

Isso pode ser a real dificuldade em adotar novos sistemas, pelo fato de ser processo e resultados mais longos, porém quando apresentados resultados são todos relevantes e benéficos a todos que dele participam. Existe muito a aprender a partir destas experiências e da capacidade de todos para melhor conciliar os interesses particulares e o interesse global, e, conseqüentemente o sucesso de toda a organização e colaboradores.

Os novos paradigmas gerenciais requerem funções descentralizadas, independentes, participativa e principalmente integradas, pois o desenvolvimento organizacional depende da melhoria contínua dos processos de gestão, apoio e base. Onde ter uma equipe que realmente faça a diferença e que seja competente suficientemente para poder contribuir, porque uma administração participativa só será bem-sucedida se as pessoas fizerem a diferença. “A administração é uma arte - uma profissão ou área de ação humana que envolve a aplicação de habilidades” (MAXIMIANO, 2009, p.13).

A questão estar em saber gerenciar pessoas, isso é vital para a excelência das tarefas e para o pleno alcance dos objetivos. Onde na verdade, gerenciar com as pessoas é a principal consequência da gestão participativa.

Chiavenato (2005) afirma que para chegar lá, o executivo precisa cumprir os seguintes passos: desmontar a velha estrutura organizacional tradicional eliminando uma hierarquia rígida por uma nova ética do trabalho, mudar a cultura organizacional, ou seja, sintonizar

as atitudes, decisões da empresa aos tempos modernos, abrir as portas e janelas para as pessoas trabalhar em equipe e liderar a equipe e fazê-la trabalhar com plena autonomia, enfim, despertar nos colaboradores motivação, entusiasmo em trabalhar na organização.

Conforme explicado acima, é essencial promover uma visão mais ampla sobre liderança e colaboração do que apenas gerente e subordinados, visão essa que pode transformar a empresa bem mais do que um ambiente de trabalho, mas um ambiente com maior qualidade de vida no trabalho. Gerando assim mais dinamismo, criatividade nas organizações podendo principalmente fazer a diferença.

Em conformidade com gerenciamento e gestão Masiero declara que (1996, p. 116):

A administração participativa funciona como instrumento que pode ser utilizado na tentativa de eliminar problemas como absenteísmo, turnover e resistência a mudanças. Através da participação dos trabalhadores e do compromisso da direção da empresa em distribuir lucros, passa a existir controle e avaliação de desempenho mais rígido que partem dos próprios trabalhadores.

Portanto, assim faz com que toda equipe tome cuidados com o desenvolvimento de suas atividades, onde qualquer descuido por partes dos mesmos poderá provocar metas não atendidas.

Esta falha pode acontecer e ser sentida pela empresa e isto prejudica não só administração participativa, bem como a empresa como um todo, mas muitas pessoas que compõem a organização não sabem para onde ela está indo, por isso a relevância de um bom gerenciamento. Os colaboradores devem ter a consciência de que a ideia é coletiva, e não se pode disputar internamente por espaço ou poder, mas sim por resultados gerais.

A partir do momento que o mercado empresarial exige cada vez mais dos representantes administrativos, um ótimo desempenho e resultados, as mesmas sentem-se na necessidade de aderir às mudanças. Assim sendo, as mudanças na administração atual pressupõem ainda a evolução da organização quanto ao seu estilo de administrar. Substituindo velhas mentalidades por outra mais aberta proporcionando um estilo de gestão democrático e incentivador capaz de transformar o capital intelectual em mais um agente de competitividade empresarial e de excelência organizacional trabalhando com administração de alto desempenho e uma organização contemporânea apresentando melhor gestão sabendo mobilizar e deixar exprimir as potencialidades de todos na empresa, visto que, o capital humano é o recurso mais importante que deve guiar o caminho do administrador. “No centro do processo administrativo, estão as pessoas. A administração é uma competência intelectual, mas também interpessoal” (MAXIMIANO. 2010, p.93).

O perfil dos profissionais é, portanto, saber principalmente trabalhar com pessoas, saber se expressar, comunicar de forma eficaz as ideias. Afinal quem não consegue manter habilidade eficiente pode revelar impasses na organização, sobretudo nos resultados, certamente é crucial conhecer os processos administrativos, mas também conhecer e manter uma boa relação interpessoal. Na opinião de Mayo e seus colaboradores exemplificam a nova concepção proposta na qual não alterou a estrutura do modelo construído por Ford e Taylor, mas explicita seus pressupostos na contribuição para alterar as atitudes dos administradores em relação aos trabalhadores, assim exercendo um importante resultado sobre as concepções a respeito das organizações, dos trabalhadores e do papel do administrador (MAXIMIANO, 2010).

Conforme explicado acima é interessante que os gestores e representantes administrativos apliquem em seus métodos de gestão mais iniciativa, automotivação, ou seja,



saber os motivos que lhe fazem entrar em ação sendo importante repassar essa mesma sensação aos colaboradores, tendo de maneira evidente a capacidade de persuadir e influenciá-las aumentando o desenvolvimento da organização e desempenho de todos, consequentemente aumentar o nível de competitividade da empresa diante do mercado contemporâneo. Logo, aderir a um modelo de gestão democrático é fundamental para incentivar e exprimir competências, disciplina, obediência, autoridade e autonomies às pessoas que refletirá intensamente nos comportamentos das mesmas, construindo assim uma organização participativa em todas suas interfaces.

Primeiramente, devem partir da própria direção da empresa a vontade e a ação para buscar uma política de administração participativa. Após esta etapa de identificação com o modelo, é fundamental criar ambiente ideia para conquistar o trabalhador a esforçar-se na busca de uma maior participação (MASIERO, 1996, p. 113).

Pois, não basta simplesmente uma empresa dizer que adota esse modelo de gestão se realmente não aplicar, uma vez que esse modelo no qual realmente seja aplicado reflete que as empresas querem cada vez mais o envolvimento dos seus colaboradores.

5. CONCLUSÃO

Nos últimos anos a rapidez com que as mudanças acontecem vem contribuindo para instigar nos trabalhadores de um modo amplo a degradação da saúde mental, levando-os a extraordinários quadros de estresse pós-traumático. Como decorrência, tornam-se fragilizados a diversos tipos de doenças, algumas até mesmo coronárias como as cardíacas, alteração da pressão, gástricas, desencadeamento de quadros diabéticos, rebaixa a resistência do sistema imunológico, manifestações psicológicas diversas e, mais recentemente, estão sendo detectadas o comprometimento da memória imediata.

O profissional que se implanta nessa nova realidade incumbe a uma cultura empresarial em que, as pessoas trabalham mais horas e mais arduamente a fim de atingir o sucesso pessoal e profissional a fim de ter recompensas materiais, além de precisar atingir às exigências de produtividade das organizações.

A apresentação de estressores no espaço de trabalho pode desenvolver doenças tanto físicas como mental, procedendo em diminuição da produtividade, descontentamento, dentre outros.

As implicações conseguidas podem se dá por diversos fatores: a jornada diária de trabalho, movimentos repetitivos, o salário, transformação na maneira de executar o trabalho, atender um número grande de pessoas, sentir desgaste emocional com o trabalho, dentre outros. Alguns sintomas relacionados ao estado físico, destacam-se dores de cabeça, sensação de cansaço, tendência a comer, beber ou fumar mais do que o usual, dor nos músculos do pescoço e ombros.

Referências

ARAÚJO Janaina. **Empresas investem em ideias criativas para incentivar os funcionários**. Janeiro. 2015. Disponível em: <http://g1.globo.com/fantastico/noticia/2015/01/empresas-investem-em-ideiascriativas-para-incentivar-funcionarios.html>. Acesso em: 12 abr. 2022.

CABRAL, Anna Maria Lopes et al. Evolução da área de gestão de pessoas. **Jornal Eletrônico**. Faculdades In-

tegradas Vianna Junior, 2010. Disponível em: http://www.viannajr.edu.br/files/uploads/20140224_082254.pdf. Acesso em: 12 abr. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **História da administração: Entendendo a administração e sua poderosa influência no mundo moderno**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

DAVIS, Keith, NEWSTROM, Jhon W. **Comportamento Humano no Trabalho: Uma abordagem psicológica** / Tradução de Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FERNANDES, Eda. **Qualidades de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador Casa da Qualidade Editora Ltda.,1996.

MARTINS, Caroline O.; MICHELS, Glaycon. **Programas de promoção da saúde do trabalhador: exemplos de sucesso**. Revista Brasileira de Cineantropometria & Desempenho Humano. 2003, vol. 5, n°. 1, p. 85-90.

MORETTI, S.; TREICHEL, A. **Qualidade de Vida no Trabalho e Auto Realização Humana**. Revista Leonardo pós-Órgão de Divulgação Científica e Cultural do ICPG, Blumenau, 1,3, pp.73-80, 2003.

PAULA, Vilson Vieira de; NOGUEIRA, Giulia de Mendonça. **A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização**. Anais...XII congresso nacional de excelência em gestão, 2016. Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_047.pdf. Acesso em: 12 abr. 2022.

REFATTI, Sandra; SANTOS, Juliana Agustineli Pereira. **Evolução do capital humano nas organizações, 2012**. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/9418550.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2022.

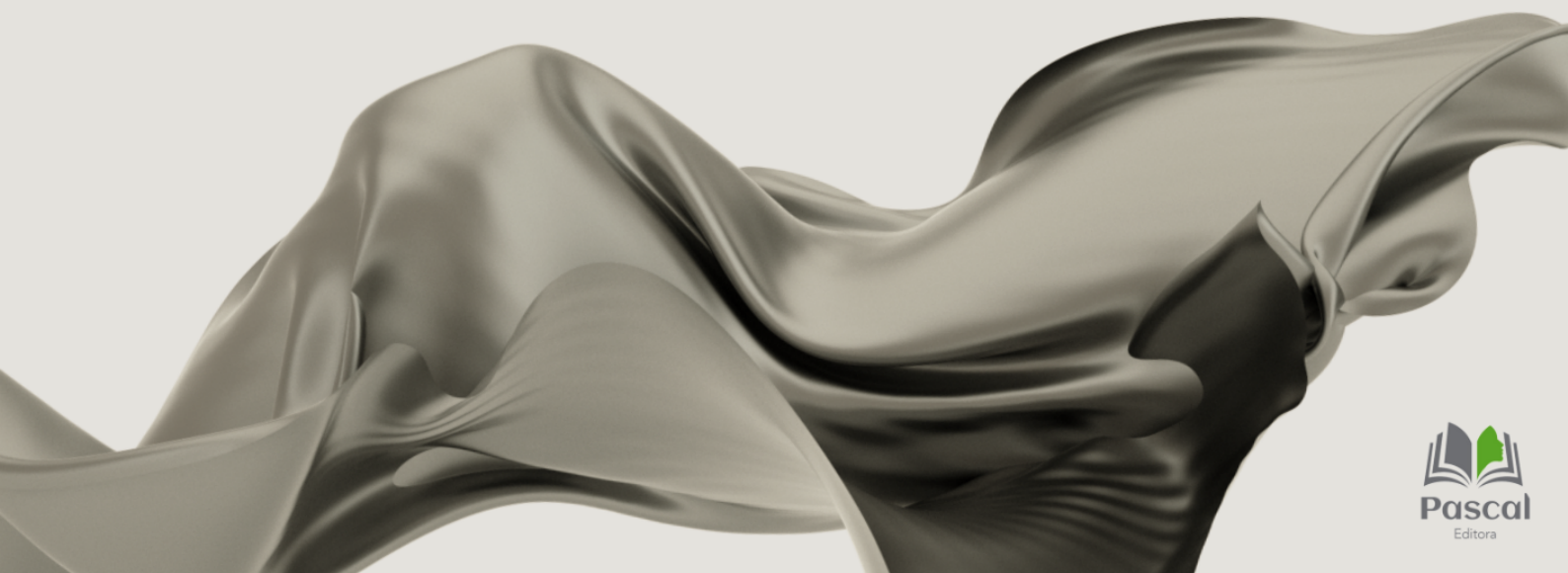
RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: Evolução e análise no nível gerencial**. Petrópolis: Vozes, 2002.



16

**ESTRATÉGIAS DA GESTÃO DE PESSOAS COM OS
COLABORADORES EM HOME OFFICE E OS DESAFIOS
QUANTO AOS ASPECTOS MOTIVACIONAIS**
***PEOPLE MANAGEMENT STRATEGIES WITH EMPLOYEES
IN HOME OFFICE AND THE CHALLENGES REGARDING
MOTIVATIONAL ASPECTS***

Daniel Weba Jinkings



Resumo

O presente estudo tem como objetivo geral analisar a importância estratégica da Gestão de Pessoas com os colaboradores em Home Office, os desafios encontrados no controle, acompanhamento e aspectos motivacionais. Apresenta como objetivos específicos: conceituar Gestão de pessoas, qualidade de vida no trabalho e home office; apontar os desafios enfrentados pela gestão de pessoas para o desenvolvimento, acompanhamento de aspectos motivacionais no controle do home office; e estudar a importância da Gestão de Pessoas e sua contribuição de melhoria nos resultados e aumento da vantagem competitiva através da modalidade do home office das organizações. Para tanto, utilizou-se como metodologia a revisão de literatura. Como resultado da análise teórica realizada, constatou-se que nas organizações contemporâneas, os funcionários têm a oportunidade de atuar de forma flexível, por meio de tarefas, de acordo com o que for implementado pelos objetivos da organização, conforme seus níveis estratégico, operacional e tático. O resultado leva a conclusão de que o trabalho em home office é uma modalidade que possibilita o trabalhador atuar em casa, mas que existe maior atenção da gestão de pessoas para manter seus colaboradores motivados, para compreender como melhorar a produtividade, mas também a satisfação no trabalho e a qualidade do trabalho. Portanto, as estratégias de gestão de pessoas influenciam o desempenho organizacional tais como motivação no trabalho, satisfação no trabalho e compromisso organizacional.

Palavras-chave: Estratégias da gestão de pessoas. Home office. Aspectos motivacionais.

Abstract

The general objective of this study is to analyze the strategic importance of People Management with employees in Home Office, the challenges encountered in the control, monitoring and motivational aspects. It presents as specific objectives: to conceptualize people management, quality of life at work and home office; to point out the challenges faced by people management for the development, monitoring and motivational aspects of home office control; and to study the importance of people management and its contribution to improving results and increasing competitive advantage through the home office modality in organizations. To do so, the methodology used was a literature review. As a result of the theoretical analysis performed, it was found that in contemporary organizations, employees have the opportunity to act in a flexible way, through tasks, according to what is implemented by the organization's objectives, according to its strategic, operational and tactical levels. The results lead to the conclusion that home office work is a modality that enables the worker to work at home, but that there is a need for more attention from people management to keep its employees motivated, to understand how to improve productivity, but also job satisfaction and quality of work. Therefore, people management strategies influence organizational performance such as work motivation, job satisfaction and organizational commitment.

Keywords: Guarantee of rights. Quilombola communities. Social Worker.



1. INTRODUÇÃO

A rápida disseminação mundial recente de uma nova infecção pelo coronavírus (vírus COVID-19) levou a uma grave crise econômica global e os governos impuseram um bloqueio total, proibindo viagens não essenciais e exigindo o fechamento de todas as atividades não essenciais. As rigorosas medidas de controle do governo levaram a muitas condições de trabalho inconvenientes. As formas tradicionais de trabalho enfrentaram sérios desafios (ALMEIDA, 2019).

O impacto da COVID-19 na economia global foi semelhante ao da crise de 2008, embora suas consequências a longo prazo tenham sido mais severas. O impacto no desempenho da empresa é mais pronunciado em áreas e indústrias de grande impacto, tais como educação e saúde. Esse cenário trouxe significativas mudanças na dinâmica do ambiente de trabalho, nas quais o esforço de sobrevivência empreendido pelas organizações tem sido muito intenso: a dinâmica atual exige cada vez mais produtividade e mais qualidade para atender às exigências do mercado (ROCHA; AMADOR, 2018).

Nesse sentido, a gestão de pessoas pode atuar para adotar estratégias como respostas as necessidades dos colaboradores que atuam em sistema de home office (HO), optaram por práticas de trabalho flexíveis, tais como trabalhar em casa para reduzir a propagação de doenças e perdas (LIMA; FERNANDES; SILVA, 2021).

Em resposta ao surto da crise, os padrões de trabalho mudaram e o modelo HO cresceu rapidamente, entretanto, surgiram efeitos colaterais. Primeiro, ao contrário dos modelos tradicionais de escritório, o HO exige que as pessoas aprendam novas habilidades de escritório on-line, juntamente com habilidades de comunicação de trabalho virtual. Também pode haver sessões de trabalho virtual não planejadas. Além disso, trabalhar em casa requer atenção à confidencialidade dos dados do escritório para evitar vazamentos. Isto também levanta a necessidade de adaptação ao novo ambiente de escritório, e as habilidades dos funcionários em HO precisam ser treinadas e reforçadas (NEVES, 2021).

Nesse contexto, a pesquisa foi desenvolvida para responder a seguinte pergunta: De que maneira a Gestão de pessoas realizará a gestão das necessidades do colaborador, das metas da empresa e também favorecer novos recursos, tanto motivacionais como tecnológicos, para que os trabalhadores possam desenvolver sua capacidade no trabalho em home office?

O objetivo geral da pesquisa foi analisar a importância estratégica da Gestão de Pessoas com os colaboradores em Home Office, os desafios encontrados no controle, acompanhamento e aspectos motivacionais. Os objetivos específicos são: conceituar Gestão de pessoas, qualidade de vida no trabalho e home office; apontar os desafios enfrentados pela gestão de pessoas para o desenvolvimento, acompanhamento de aspectos motivacionais no controle do home office; e estudar a importância da Gestão de Pessoas e sua contribuição de melhoria nos resultados e aumento da vantagem competitiva através da modalidade do home office das organizações.

Assim, acredita-se que a pesquisa é de extrema importância pois busca mostrar como o trabalho home office precisa respeitar os aspectos ergonômicos para que o trabalhador possa melhorar sua qualidade de vida. A busca por melhoria da produtividade é um dos principais objetivos comerciais, no entanto, o foco deve estar também na qualidade de vida de seus colaboradores, assim estabelecer ou melhorar o processo ergonômico do local de trabalho deve ser priorizado no âmbito do trabalho home office.

No que se refere a contribuição para a sociedade, esse estudo se propõe divulgar como as empresas e seus líderes estão integrando a ergonomia profundamente em todas as suas operações, despertando o interesse para os benefícios de um processo de ergonomia eficaz. A pesquisa demonstrou que ainda existem poucos estudos referentes as questões, portanto, a investigação do tema torna-se imprescindível na busca de oportunidades e do despertar do assunto junto à comunidade científica.

Para a elaboração do trabalho será feita uma pesquisa bibliográfica baseada principalmente em livros de diversos autores como, por exemplo, Haubrich e Froehlich (2020), Neves (2021) e Pieper e Bragato (2020), entre outros. A Revisão de Literatura foi escolhida para a realização desta pesquisa, porque é calçada em definições científicas, tendo uma base confiável de informações.

2. GESTÃO DE PESSOAS, QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E HOME OFFICE

Os componentes mais sensíveis da QVT, ainda inexplorados, estão intrinsecamente relacionados às necessidades socioemocionais e psicológicas (dos funcionários, que exigem a aplicação de mais lentes comportamentais, a fim de revelar os componentes que mais podem influenciar a satisfação e motivação no trabalho, mas também a produtividade (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020).

Ainda há espaço para avançar o conhecimento sobre os efeitos associados aos componentes subjetivos da avaliação da satisfação com QVT no desempenho organizacional, considerando uma variável de resposta de importância particularmente crítica no contexto da redução do investimento em recursos e da pressão simultânea para maximizar os resultados, ou seja, a produtividade (OLIVEIRA et al. 2022).

Seguindo a visão da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) sobre indicadores de produtividade, existem muitas diferenças de produtividade entre as organizações que requerem estudos adicionais para abrir a “caixa preta” organizacional, relativa aos determinantes internos de produtividade (RIBEIRO; SANTANA, 2015).

De fato, há uma necessidade de avançar o conhecimento sobre os determinantes individuais da produtividade organizacional. Um exemplo desta tarefa desafiadora é o recente projeto lançado pelo Fórum Global sobre Produtividade (FGP), intitulado: ‘O Lado Humano da Produtividade’; considerando uma abordagem multidimensional aplicada às organizações, considerando peças-chave, tais como trabalhadores, gerentes e proprietários (BÜHLER; DA SILVA, 2018).

No contexto das organizações, a relação entre QVT e produtividade já foi investigada, sugerindo o desenho de estratégias adequadas para reforçar a produtividade, entretanto, pouco se sabe sobre as diferentes formas pelas quais os componentes comportamentais e subjetivos da QVT podem influenciar o sentimento de contribuição do funcionário para a produtividade da organização que integram (VILLARINHO; PASCHOAL, 2016).

Os elementos relevantes para a qualidade de vida profissional de um indivíduo incluem a tarefa, o ambiente físico de trabalho, o ambiente social dentro da organização, o sistema administrativo e a relação entre a vida no trabalho e fora dele (LIMA et al. 2015).

Ludugerio (2021) explica que a QVT é bastante conclusiva e atende melhor ao ambiente de trabalho contemporâneo. A definição foi relacionada a um trabalho significativo e satisfatório. Ela inclui (i) uma oportunidade de exercer seus talentos e capacidades, de en-

frentar desafios e situações que requerem iniciativa e autodirecionamento independentes, (ii) uma atividade pensada como valendo a pena pelos indivíduos envolvidos, (iii) uma atividade na qual se compreende o papel que o indivíduo desempenha na realização de alguns objetivos gerais, e (iv) um sentimento de orgulho pelo que se está fazendo e de fazê-lo bem. Esta questão de trabalho significativo e satisfatório é frequentemente mesclada com discussões de satisfação no trabalho, e acredita-se que seja mais favorável à QVT.

A QVT é uma construção multidimensional dinâmica que atualmente inclui conceitos como segurança no trabalho, sistemas de recompensa, oportunidades de treinamento e progressão na carreira e tomada de decisões de participação. A partir da pesquisa bibliográfica, verificou-se nove componentes importantes da qualidade de vida no trabalho que devem ser considerados (LEITÃO; PEREIRA; GONÇALVES, 2019): 1. ambiente de trabalho; 2. cultura e clima da organização; 3. relação e cooperação; 4. treinamento e desenvolvimento; 5. compensação e recompensas; 6. instalações; 7. satisfação no trabalho e segurança no trabalho; 8. autonomia do trabalho e 9. adequação de recursos.

Proporcionar um ambiente de trabalho estimulante é uma questão da maior importância para muitas organizações. O talento humano é a força que move diferentes processos, facilita seu desenvolvimento e, sem dúvida, fortalece o progresso contínuo dos funcionários, assim como da organização (MENDES; HASTENREITER FILHO; TELLECHEA, 2020).

É importante não apenas atender as necessidades básicas do funcionário, já que uma grande variedade de necessidades pessoais também poderia surgir, influenciando diretamente os comportamentos e atitudes que o funcionário tem dentro da organização. Devido a isso, essas necessidades devem ser ajustadas dentro da organização para que a qualidade de vida profissional do funcionário seja ótima (FREITAS, 2015).

Assim, a Qualidade de vida no trabalho (QVT) surge como um dos mercados de muitas estratégias organizacionais para contribuir e ajudar as organizações se adaptam ao ambiente dinâmico em que se são inseridos (PIEPER; BRAGATO, 2020). QVT é uma questão complexa que se espalhou recentemente nas práticas de gestão e se refere a um conjunto de fatores (objetivos e subjetivos) que incorporam a satisfação do funcionário em sua atividade profissional, humanizando as situações relacionadas ao trabalho (NEVES, 2021).

De acordo com Rocha e Amador (2018) tanto o ambiente de trabalho, a carga de trabalho, políticas e benefícios de remuneração, bem como a vida familiar do indivíduo tem um impacto significativo em sua QVT e, conseqüentemente, seu desempenho. A gestão adequada desses fatores e pode contribuir significativamente para que os indivíduos se sintam satisfeitos com suas atividades de trabalho.

Cardoso (2020) apontam que a qualidade de vida no trabalho (QVT) tem sido estudada a partir de duas perspectivas teórico-metodológicas: a) a qualidade de vida no ambiente de trabalho, cujo objetivo é atingir uma melhor qualidade de vida através da realização de interesses organizacionais. Seu objetivo é analisar a organização como um sistema, levando em conta os diferentes subsistemas que ela compreende, obtendo assim como passo preliminar uma maior produtividade e eficiência, sem a qual não seria possível atender às exigências de cada trabalhador e, b) a qualidade psicológica de vida, orientada para demonstrar um maior interesse pelo trabalhador, desenvolvendo análises que permitam identificar elementos específicos que afetam o bem-estar do trabalhador em sua vida diária.

Ainda que ambas as abordagens tenham um objetivo comum de melhorar a vida profissional, elas diferem nos objetivos que perseguem. Dessa forma, a QVT no trabalho home office influencia o desempenho e a produtividade de funcionários e a empresa deve entender que o funcionário motivado terá mais produtividade e trará resultados positivos

para a organização. Portanto, gerentes devem estar preocupados com o bem-estar de seus funcionários e observar as necessidades de melhoria no ambiente de trabalho, com o objetivo de melhorar sua produtividade através de a satisfação dos funcionários (VILLARINHO; PASCHOAL, 2016).

O ambiente doméstico é suscetível de apresentar falhas em muitos aspectos em comparação com o local de trabalho. Em particular, a ausência de móveis ergonômicos de escritório em casa pode impedir a adoção de uma postura saudável e pode promover o aparecimento de distúrbios musculoesqueléticos. Trabalhar em uma posição sedentária por períodos prolongados aumenta o risco de dores no pescoço e/ou nas costas (OLIVEIRA, 2021).

O trabalho home office também pode causar estresse, ansiedade e isolamento, o que influencia a eficácia do trabalho, o bem-estar e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e isso pode alcançar a maioria dos funcionários remotos (ALMEIDA, 2019). No entanto, entre as vantagens do trabalho home office, estão a redução do tempo de deslocamento, possíveis ganhos de produtividade, maior motivação do pessoal, melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e melhor controle sobre o cronograma, enquanto entre as desvantagens estão as dificuldades de monitorar o desempenho, o custo do trabalho em casa, problemas de comunicação, nenhuma separação clara entre tarefas em casa e no trabalho, e inadequação com todos os trabalhos (LEITÃO; PEREIRA; GONÇALVES, 2019).

Embora os benefícios psicológicos do trabalho doméstico, por exemplo, maior engajamento no trabalho, fluxo relacionado ao trabalho e conectividade entre o pessoal, possam atrair muitas organizações a considerar sua implementação, os impactos negativos, tais como os limites do trabalho em casa, fadiga e demandas mentais, devem ser abordados quando/se o trabalho em casa for implementado (LUDUGERIO, 2021).

Para muitos trabalhadores, a oportunidade de trabalhar a partir de um escritório doméstico torna a vida cotidiana mais fácil. Entre os efeitos positivos, os mais esperados são maior eficiência no trabalho, melhor concentração, redução do estresse psicológico e uma melhor vida familiar. A QVT é uma construção multidimensional, composta de uma série de fatores inter-relacionados que precisam ser cuidadosamente considerados para conceituar e medir (BÜHLER; DA SILVA, 2018).

Com relação ao ambiente de trabalho home office e a gestão de pessoa no âmbito do home office, um ambiente organizacional de qualidade promove uma sensação de segurança e desenvolvimento pessoal e profissional entre os funcionários, conseqüentemente, a cultura na interação com a organização cria visão e valores que ocasionalmente colocam sua ordem dentro da organização e existe uma relação significativa entre a satisfação no trabalho e a qualidade de vida no trabalho e aspectos como a segurança no trabalho, o envolvimento no trabalho tem uma relação predominante com a qualidade de vida no trabalho (LIMA; FERNANDES; SILVA, 2021).

3. DESAFIOS ENFRENTADOS PELA GESTÃO DE PESSOAS PARA O DESENVOLVIMENTO, ACOMPANHAMENTO DE ASPECTOS MOTIVACIONAIS NO CONTROLE DO HOME OFFICE

No âmbito do trabalho remoto, muitos desafios surgem e os gerentes precisam compreender fatores que podem tornar o trabalho remoto especialmente exigente, caso contrário, os funcionários de alto desempenho podem experimentar quedas no desempenho do trabalho e no engajamento quando começam a trabalhar remotamente, especialmen-



te na ausência de preparação e treinamento (ALMEIDA, 2019).

Os desafios inerentes ao trabalho home office, segundo Neves (2021), incluem: falta de supervisão frente a frente. Tanto os gerentes quanto seus colaboradores frequentemente expressam preocupação com a falta de interação presencial. Os supervisores temem que os funcionários não trabalhem tão duro ou tão eficientemente (embora a pesquisa indique o contrário, pelo menos para alguns tipos de trabalho).

Muitos funcionários, por outro lado, lutam com a redução do acesso ao apoio gerencial e à comunicação, em alguns casos, os funcionários sentem que os gerentes remotos estão fora de contato com suas necessidades e, portanto, não são nem de apoio nem de ajuda para realizar seu trabalho (PIEPER; BRAGATO, 2020).

Falta de acesso à informação: Os novos trabalhadores remotos são frequentemente surpreendidos pelo tempo e esforço adicionais necessários para localizar as informações dos colegas de trabalho. Mesmo obter respostas ao que parecem ser perguntas simples pode parecer um grande obstáculo para um trabalhador baseado em casa (CARDOSO, 2020).

De acordo com Lima, Fernandes e Silva, (2021), esse fenômeno vai além do trabalho relacionado a tarefas e se estende a desafios interpessoais que podem surgir entre os colegas de trabalho remotos. Pesquisas descobriram que a falta de “conhecimento mútuo” entre trabalhadores remotos se traduz em uma menor disposição para dar aos colegas de trabalho o benefício da dúvida em situações difíceis.

Isolamento social: A solidão é uma das queixas mais comuns sobre o trabalho remoto, com os funcionários perdendo a interação social informal de um escritório. Pensa-se que os extravertidos podem sofrer mais com o isolamento a curto prazo, particularmente se não tiverem oportunidades de se conectar com outros em seu ambiente de trabalho remoto, entretanto, durante um longo período de tempo, o isolamento pode fazer com que qualquer funcionário se sinta menos “pertencente” à sua organização, e pode até resultar em maior intenção de deixar a empresa (ROCHA; AMADOR, 2018).

Distrações em casa: Muitas vezes vemos fotos representando trabalho remoto que retratam um pai segurando uma criança e digitando em um laptop, muitas vezes sentado em um sofá ou piso de sala de estar. Na verdade, esta é uma representação terrível de um trabalho virtual eficaz (OLIVEIRA, 2021).

O embaçamento dos limites do trabalho e da vida pessoal torna mais difícil para muitos funcionários desligar e desconectar do trabalho. Como resultado, os indivíduos podem achar difícil parar de pensar no trabalho após o horário de trabalho em casa (FILHO, 2018).

A capacidade de desligar-se mentalmente de questões relacionadas ao trabalho durante o tempo fora do trabalho é conhecida como distanciamento psicológico e isso compreende a melhor recepção dos aspectos motivacionais (CARVALHO, 2014).

Quanto mais alguém pode se desligar psicologicamente do trabalho quando está fora do horário de trabalho, mais recuperada essa pessoa se sentirá, levando assim a um maior bem-estar. Assim, os funcionários se beneficiam mais de seu tempo fora do trabalho se eles puderem se desligar de seu trabalho (MEDEIRO, 2018).

Um dos mecanismos que interferem na capacidade de se desligar psicologicamente do trabalho é a ruminação relacionada ao trabalho. A ruminação relacionada ao trabalho é definida como pensar sobre questões e eventos relacionados ao trabalho quando não se trabalha (DIAS, 2022).

Para Meinerz et al. (2022), a motivação é um fator decisivo para o sucesso do trabalho

em casa e a literatura gerencial afirma que o gerente é responsável pela motivação dos funcionários. No entanto, com a mesma frequência, essa afirmação foi duvidada, o fato é que muito poucos funcionários e gerentes podem simplesmente “virar um fator motivacional” para trabalhar.

Para se motivar, é necessário um alto grau de auto-organização, idealmente um ambiente que seja o mais livre possível de interrupções. Além disso, tarefas que sejam significativas e criadoras de valor. Os pontos fortes pessoais também têm muito a ver com o sucesso da nossa automotivação no âmbito do home office (MORETTI, 2012). Segundo Silva (2014), a motivação é a chave para atingir os objetivos e para a saúde mental, não apenas no home office.

Reconhecendo a produtividade e os freios da motivação, Yale (2015) explica que o equipamento técnico e a maturidade digital da empresa, mas também do funcionário individual, têm uma alta influência na produtividade e motivação. Ainda existem empresas que não fornecem aos funcionários do escritório em casa equipamento razoável.

E nem todo home office tem o espaço necessário. Algumas pessoas ainda se sentam à mesa da cozinha com seus laptops. Realizar trabalho e participar de reuniões de equipe torna-se então entediante. Os efeitos sobre a motivação são subestimados aqui. Se a isso se acrescentar uma conexão de Internet ruim, o funcionário pode precisar de 20 minutos para processos que levam 5 minutos no local da empresa. Isto é desnecessariamente frustrante (MENDES; HASTENREITER FILHO; TELLECHEA, 2020).

O trabalhador precisa estar concentrado e motivado na realização de suas tarefas e nem sempre vão depender dos gestores para que sintam essa motivação. Nesse contexto, o funcionário precisa influenciar sua própria motivação e de acordo com Meinerz et al. (2022), é tudo uma questão de atitude: nos comportamos de acordo com as forças pessoais que são dominantes.

Os pontos fortes determinam o que o trabalhador precisa para abordar as tarefas com motivação e dinamismo no “isolamento” do ambiente de trabalho em casa, tendo que conseguir manter a motivação elevada ao longo do dia. Se uma pessoa precisa de interação social, então essa necessidade é normalmente atendida automaticamente no local. No máximo, na máquina de café. No escritório em casa, é diferente. Não adianta esperar frustrado que o colega da outra ponta da conexão à Internet perceba que estou precisando de conversa (CARVALHO, 2014).

Para tanto, Zogby (2019) ensina que a responsabilidade pessoal é a palavra-chave: isso significa que todos são responsáveis por contatar proativamente seu colega ou chefe, para conseguir trabalhar bem. Por outro lado, é diferente para uma pessoa que gosta de trabalhar em assuntos sem ser perturbada e que extrai motivação de seu próprio progresso. Neste caso, é útil comunicar claramente na equipe quando você não está disponível por este motivo e quando lhe é permitido “perturbar”.

O confronto consigo mesmo, suas necessidades, suas próprias forças, mas também as dos outros membros da equipe, tem uma grande influência sobre a própria motivação. Assim, também é necessário exercer a responsabilidade pessoal (FERREIRA, 2021).

Um dos erros mais comuns é considerar as situações e as emoções como um dado adquirido. Retirando-se em uma concha e esperando que outra pessoa da equipe o ajude e buscando uma comunicação proativa e orientada para a solução. Esse é um fator importante para o sucesso da colaboração e motivação no escritório em casa (NOGUEIRA, 2020).

Repensando no papel da gestão, essa pode otimizar a estrutura diária para maior motivação no escritório em casa. Quem deixa a casa para ir ao escritório automaticamente

segue uma rotina que fornece estrutura e, portanto, apoio. O funcionário é consciente e mentalmente preparado para os desafios do dia. Isso é omitido com prazer quando o deslocamento é limitado à mudança do quarto para o banheiro e para o local de trabalho. A transição de particular para profissional é fluida (LEITÃO; PEREIRA; GONÇALVES, 2019).

Algumas pessoas acham muito mais difícil desligar e deixar o trabalho para trás quando terminam de trabalhar no escritório em casa. É por isso que é vantajoso planejar horários de trabalho igualmente claros e terminar o dia de forma consciente. As fases de recuperação são importantes para a saúde e para a motivação de recarga. Como o número de reuniões virtuais aumentou significativamente, muitas vezes é mais difícil trabalhar através das tarefas acumuladas. É fácil que os níveis de estresse aumentem no final do dia de trabalho porque ainda há muito a fazer (FILHO, 2018).

Para Haubrich e Froehlich (2020), isso pode ser evitado criando uma boa programação semanal e diária que seja orientada para os objetivos. Além disso, é incrivelmente bom para a motivação se as tarefas puderem ser controladas, e também é útil para sua própria motivação planejar o dia seguinte no final do dia e apreciar os sucessos do dia de trabalho anterior.

É importante também reduzir as distrações e definir o tempo de trabalho de foco. A vida em si é caracterizada por distrações. Aí vem um e-mail, um SMS ou um telefonema, ao mesmo tempo, há um bate-papo com as Equipes ou uma nova entrada no painel do projeto. Esses são apenas alguns exemplos que desviam a atenção do cumprimento de tarefas importantes (MARTINS; HONÓRIO, 2012).

Aqui ajuda a criar um ambiente tão livre de distúrbios quanto possível e criar momentos de pausa também colabora para maior produtividade. Vicente (2021) ensina que desligar as notificações quando a concentração está em jogo. O cérebro precisa de um período de aquecimento quando se quer imergir em tarefas. Qualquer distúrbio arruína o fluxo.

Zogby (2019) também destaca as pequenas recompensas por tarefas concluídas para manter a motivação. É importante tornar os pequenos sucessos visíveis, pois o cérebro armazena a experiência positiva e se pode abordar o próximo caso com muito mais motivação. O tipo de recompensa é secundário, porque a recompensa, assim como a motivação, é muito individual.

Normalmente, encorajamos os empregadores a garantir que seus trabalhadores remotos tenham espaço de trabalho dedicado e cuidado infantil adequado antes de permitir que eles trabalhem remotamente (VILLARINHO; PASCHOAL, 2016).

No entanto, no caso de uma súbita transição para o trabalho virtual, há uma chance muito maior de que os funcionários estejam enfrentando espaços de trabalho subótimas e (no caso de fechamento de escolas e creches) responsabilidades inesperadas dos pais. Mesmo em circunstâncias normais, as demandas familiares e domésticas podem afetar o trabalho remoto; os gerentes devem esperar que estas distrações sejam maiores durante esta transição não planejada do trabalho de casa para casa (NEVES, 2021).

São diversas as situações vividas nesse ambiente de trabalho, portanto, o indivíduo deve lembrar de trazer sua atenção de volta ao momento presente, por exemplo, fazendo um exame corporal ou um exercício de aterramento. Além de trazer sua atenção de volta ao momento presente, a atenção também ajudaria a reconhecer a realidade da situação de trabalho sem apegar a ela julgamentos provocadores de ansiedade. Assim, por estar mais atento, o funcionário terá menos probabilidade de ruminar e ficar ansioso com tudo isso.

4. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS E SUA CONTRIBUIÇÃO DE MELHORIA NOS RESULTADOS E AUMENTO DA VANTAGEM COMPETITIVA ATRAVÉS DA MODALIDADE DO HOME OFFICE DAS ORGANIZAÇÕES

Para que a organização, além de vencer os desafios e lidar com a gestão de crises em tempos de pandemia, esse desenvolvimento também deve ser visto num contexto mais amplo sobre a importância da atuação da gestão de pessoas para com os empregados em home office para que continuem mais competitivos no mercado de trabalho (HAUBRICH; FROELICH, 2020).

As mudanças na sociedade e no mundo do trabalho também devem ser levadas em conta. Além das experiências da COVID-19, as atitudes dos funcionários mudarão em geral e também a partir de uma perspectiva intergeracional. As empresas dispõem de ferramentas, medidas e ações que podem ser aplicadas com seus colaboradores a fim de garantir um nível produtividade, qualidade de vida no trabalho e bem-estar daqueles que estão atuando em home office (ROCHA; AMADOR, 2018).

Pieper e Bragato (2020) citam que a organização pode estabelecer “regras de compromisso”: O trabalho remoto torna-se mais eficiente e satisfatório quando os gerentes estabelecem expectativas para a frequência, os meios e o momento ideal de comunicação para suas equipes.

As pessoas que trabalham de casa precisam de flexibilidade por diferentes razões. O trabalho em casa é uma solução típica para aqueles que precisam cuidar de filhos dependentes, por exemplo, mas muitos funcionários apenas buscam uma vida profissional melhor e equilíbrio na vida pessoal, assim como o conforto de um ambiente de trabalho alternativo (FERREIRA, 2021).

Por mais que o trabalho remoto possa estar repleto de desafios, há também coisas relativamente rápidas e baratas que os gerentes podem fazer para facilitar a transição. As ações que podem ser tomadas hoje incluem: estabelecer check-ins diários estruturados: Muitos gerentes remotos bem sucedidos estabelecem uma ligação diária com seus funcionários remotos. Isto pode tomar a forma de uma série de chamadas individuais, se seus funcionários trabalharem de forma mais independente uns dos outros, ou uma chamada em equipe, se seu trabalho for altamente colaborativo (ALMEIDA, 2019).

A característica importante é que as chamadas são regulares e previsíveis, e que elas são um fórum no qual os funcionários sabem que podem consultá-lo, e que suas preocupações e perguntas serão ouvidas. Lima, Fernandes e Silva (2021) explicam que fornece várias opções diferentes de tecnologia de comunicação: Somente o e-mail é insuficiente. Os trabalhadores remotos se beneficiam de ter uma tecnologia “mais rica”, como a videoconferência, que dá aos participantes muitas das dicas visuais que teriam se estivessem frente a frente.

A videoconferência tem muitas vantagens, especialmente para grupos menores: As indicações visuais permitem um maior “conhecimento mútuo” sobre os colegas de trabalho e também ajudam a reduzir a sensação de isolamento entre as equipes. O vídeo também é particularmente útil para conversas complexas ou sensíveis, pois parece mais pessoal do que a comunicação escrita ou somente áudio (YALE, 2015).

Ludugério (2021) apresenta 4 pontos para criar um ambiente em Home Office que podem contribuir para aumentar a produtividade: 1. Criar estruturas e permitir uma colaboração eficaz: fornece ferramentas para compartilhamento e ferramentas de colaboração para colaboração síncrona e assíncrona são adequadas aqui.



Nesse contexto, Oliveira, et al. (2022) explicam que todos os documentos e informações devem estar acessíveis e disponíveis para todos a qualquer momento em um local central. O mesmo se aplica aos calendários compartilhados ou bem conservados para visualizar a disponibilidade e as ausências. Elementos de um trabalho ágil também podem ser úteis. No horário combinado, todos os membros da equipe se reúnem virtualmente na sala de reuniões, 15 minutos para o humor, objetivos diários, desafios especiais e informações importantes, necessidade de apoio, curto e conciso.

Visualizar objetivos e realização de metas. Qual é o papel do funcionário na empresa? Por que existem? Como podem contribuir? Essas perguntas são elementares para a motivação em uma equipe, portanto, é importante tornar transparente para todos a visão/orientação estratégica e os objetivos concretos da própria área. Além disso, visualizar o progresso coletivo no caminho para atingir os objetivos (DIAS, 2022).

Habilitar e incentivar os encontros pessoais, para criar espaço para as pessoas da equipe. Encontros informais de café ou almoços de equipe têm se mostrado um sucesso: todos que podem vir à reunião na hora combinada vêm com um prato ou um lanche. Devem seguir uma regra importante: sem discussões de conteúdo ou de agenda. A única coisa que importa é a troca social, o riso compartilhado, melhorando o ambiente para o pessoal (MENDES; HASTENREITER FILHO; TELLECHEA, 2020).

Outro ponto é a comunicação. O gerente deve certificar-se de manter contato regular com todos os membros da equipe e ter uma noção de onde as pessoas estão. A comunicação é o ponto de partida quando todos estão no escritório em casa. Tanto a frequência quanto a qualidade dos pontos de contato são importantes. Estar virtualmente presente significa procurar ativamente contato, fazer perguntas e ouvir atentamente (FILHO, 2018).

A gestão de pessoas pode desenvolver métodos para melhorar o processo de contratação, o que é crucial para melhorar a capacidade da organização de atrair novos talentos, preocupando-se menos em executar tarefas burocráticas, voltados para o trabalho em home office (MARTINS; HONÓRIO, 2012).

Segundo Villarinho e Paschoal (2016), em um cenário mais favorável para o foco estratégico, tais iniciativas elevam os níveis de satisfação dos funcionários, aumentando a vantagem competitiva por meio da produtividade, um fator que melhora significativamente a reputação da empresa entre as partes interessadas.

Silva (2014) explica que não se pode deixar de lado o fato que os avanços tecnológicos são importantes para o trabalho em home office. A transformação digital oferece grandes oportunidades para que as empresas atinjam um desempenho cada vez mais expressivo e a gestão de pessoas deve estar familiarizado com as soluções tecnológicas para melhorar o desempenho dos funcionários.

As empresas estão atualmente apostando em smartphones, tablets e outros dispositivos eletrônicos para aumentar a produtividade e a mobilidade da equipe. Afinal, isto é essencial para fornecer um serviço mais qualificado e ágil, bem como executar o trabalho fora do escritório de forma mais eficaz (CARVALHO, 2014). Segundo Neves (2021), esses aspectos estão se tornando cada vez mais importantes para o sucesso no mundo dos negócios e precisam ser adequados aos trabalhos em home office.

A percepção que os funcionários têm desses fatores subjetivos e objetivos pode levá-los a assumir diversas posições em relação aos processos de mudança que estão surgindo dentro das organizações. De acordo com Cardoso (2020), dado que as organizações são sistemas abertos e dinâmicos, elas estão em constante mudança e, portanto, é necessário entender em que consiste atuar por meio de ações e programas que possam influenciar

seus colaboradores de forma mais apropriada e orientar a mudança dentro da organização.

É importante conectar-se com colegas que pensam da mesma forma para poder encorajar os funcionários a compartilhar ideias e pressioná-los a estabelecer e atingir objetivos e metas da empresa (MORETTI, 2012). Entretanto, devido à diminuição da interação social, os funcionários podem perder a motivação mais rapidamente do que quando se trabalha em um escritório. E sem a presença física de um gerente, pode ser mais desafiador para os funcionários despertar alguma motivação entre eles (CARDOSO, 2020).

Sabe-se que se trata de um potencial de esgotamento, pois o aumento do tempo de trabalho diário pode levar os trabalhadores remotos a se esgotarem mais rapidamente do que os funcionários no escritório. Funcionários mais novos podem achar difícil traçar uma linha clara entre o trabalho e o tempo pessoal. Como resultado, eles poderiam experimentar um esgotamento mais rápido e severo no local de trabalho (MEDEIRO, 2018).

Menos feedback de desempenho: Sem supervisão presencial, pode ser fácil ignorar como os funcionários remotos podem melhorar seu desempenho. Embora eles possam ter concluído uma tarefa, será que eles a executaram da maneira correta? Os funcionários em casa não têm gerentes passando por suas mesas oferecendo conselhos sobre como melhorar seu processo (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020).

Enquanto as organizações olham para o futuro do trabalho remoto, muitas estão planejando um modelo virtual híbrido que combina trabalho remoto com tempo no escritório. Essa decisão sensata segue-se a aumentos sólidos de produtividade nas organizações (FREITAS, 2015).

Conforme Mendes, Hastenreiter Filho e Tellechea (2020), enquanto a produtividade pode ter aumentado, muitos funcionários relatam sentir-se ansiosos e desgastados. A menos que os líderes abordem as fontes de ansiedade dos funcionários, os ganhos de produtividade podem se mostrar insustentáveis no futuro. Isso porque a ansiedade é conhecida por reduzir a satisfação no trabalho, afetar negativamente as relações interpessoais com os colegas e diminuir o desempenho no trabalho.

O desafio é apresentar um novo significado para o trabalho em home office. À medida que surgem tendências em torno dos ambientes de trabalho, funcionários e empregadores estão encontrando novas maneiras de manter altos os níveis de produtividade (LEITÃO; PEREIRA; GONÇALVES, 2019).

Meinerz et al. (2022) entendem que se deve permitir que os funcionários trabalhem remotamente pode aumentar seu moral enquanto garante que sua empresa cumpra ou exceda seus índices de eficiência anteriores. O objetivo é aumentar ainda mais a produtividade dos empregados remotos, a equipe pode atingir novos objetivos enquanto desfruta de tempo de trabalho em home office.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da pesquisa, foi possível compreender aspectos importantes da gestão de pessoas, aspectos motivacionais e como essa relação é importante para os colaboradores que trabalham em home office. Gerenciar pessoas e liderar equipes pode representar grande desafio, especialmente nas organizações que trabalham para alcançar metas e objetivos concretos.



O trabalho apresentado focalizou o fenômeno do home office, tanto em seu conceito mais amplo quanto, especialmente na área de sua influência sobre a motivação dos funcionários. O Home Office é amplamente utilizado por uma variedade de razões, mas sua popularidade cresceu significativamente como resultado de crises e de flexibilização das formas de trabalho.

A motivação dos funcionários é, portanto, muito mais difícil para os empregadores do que antes, no entanto, continua a ser crucial para as empresas. Funcionários devidamente motivados são mais eficientes e o desempenho dos funcionários está diretamente relacionado com o desempenho de toda a empresa. Se os funcionários estiverem suficientemente motivados, eles são mais produtivos e, ao mesmo tempo, seu trabalho é muito melhor do que o de funcionários não motivados.

Gestores e colaboradores trabalham em conjunto levando a um grande desempenho mesmo sob pressão para que se realize o trabalho da melhor forma possível. A gestão de pessoas é vista como a execução das práticas de RH por parte dos gerentes de linha com seus traços de liderança no apoio aos funcionários que monitoram.

No âmbito do trabalho em Home Office, vencer os desafios enfrentados pela gestão de pessoas é vital para o sucesso organizacional. A gestão tem impacto individual, do grupo, bem como no desempenho geral da organização. Os gerentes precisam influenciar seus membros da equipe para implementar atitudes positivas similares e comportamentos associados quando atuam no âmbito de trabalho em seus lares.

Com o estudo, destacou-se fatores que influenciam a eficácia da atividade de gestão de pessoas voltadas para motivar os funcionários que trabalham em home office. Uma busca de fontes relevantes, assim como a pesquisa, mostrou que o trabalho na forma de um escritório em casa tem um efeito significativo na motivação dos funcionários. Assim, que a maioria dos funcionários percebe o escritório em casa de forma bastante positiva e essa forma de trabalho como um certo benefício proporcionado pelo empregador.

Sugere-se que sejam feitas mais pesquisas para que se aprofunde na temática estudada e colabore com a produção científica relacionada com a motivação do trabalho no âmbito do home office. A análise dos dados também mostrou que provavelmente o maior motivador para trabalhar em casa sob a forma home office é a flexibilidade dos funcionários na forma de gestão privada e de tempo de trabalho e trabalho relacionado e atividades extracurriculares, incluindo sentimentos de liberdade, cuidado infantil e trabalho em licença maternidade.

Nesse contexto, a gestão de pessoas deve estar sempre aberta ao aprendizado contínuo. Nenhum problema ou cenário desafiador deve parar o mesmo. Em os tempos modernos, um bom gerente de pessoas deve desafiar e buscar formas inovadoras de administrar sua equipe de trabalho em home office mais efetivamente.

Referências

ALMEIDA, Fabiane Domingues de Magalhaes de. **As relações de trabalho na modalidade Home Office em empresas de bens de consumo**. 134p. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo. 2019.

BÜHLER, Leslie Vieira. DA SILVA, Nelci Marlene Bühler. **Qualidade de Vida no Trabalho**: contribuições para o desenvolvimento de trabalhadores e sua repercussão nas organizações. Anais do VI Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul. Semintur, julho 2018.

CARVALHO, Maria de Fátima de Sousa. **Gestão de pessoas**: implantando qualidade de vida no trabalho sustentável nas organizações. Revista Científica do ITPAC, Araguaína, v.7, n.1, Pub.6, Janeiro 2014.

- CARDOSO, Rosilene da Silva. **Estratégias e desafios enfrentados pelas organizações na promoção da qualidade de vida no trabalho (QVT)**. Repositório Universitário da Ânima (RUNA), 2020.
- DIAS, Thaís Nogueira. **Home Office X Presencial: Em qual contexto o colaborador se sente mais motivado?** 45p. Universidade de Brasília. Brasília – DF. 2022.
- FILHO, Jailson Correia de Melo. Desafios da gestão de pessoas na área de Home Office. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 03, Ed. 11, Vol. 08, pp. 70-81. Novembro de 2018.
- FERREIRA, Elisabete. **Desafios do Home Office na pandemia: construindo estratégias para a efetivação**. 110p. Instituto Federal de Santa Catarina. Florianópolis - SC. 2021.
- FREITAS, Cristina Caron de. **O desafio em manter colaboradores motivados**. Fundação Educacional do Município de Assis. 38 p. Assis- IMESA, 2015.
- HAUBRICH, Deise Bitencourt. FROEHLICH, Cristiane. Benefícios e Desafios do Home Office em Empresas de Tecnologia da Informação. **Revista Gestão & Conexões**. Vitória (ES), v. 9, n. 1, jan./abr. 2020.
- LEITÃO, J. PEREIRA, D. GONÇALVES, Â. Qualidade de Vida Profissional e Desempenho Organizacional: Sentimento dos trabalhadores de contribuir ou não para a produtividade da organização. **International journal of environmental research and public health**, 16(20), 3803. 2019.
- LIMA, Suiane dos Santos Fialho de. et al. Qualidade de vida no trabalho: Fator decisivo para o sucesso organizacional. **Revista de iniciação científica – RIC Cariru**. Vol. 02, n 02, p. 75-96, jun/ abr. 2015.
- LIMA, Jamile Tavares de. FERNANDES, Mizia Rebeka Ramos. SILVA, Cabral Niviane da. **Home office: uma análise do papel do gestor para o alcance de resultados**. Recife, 2021.
- LUDUGERIO, Adriane Tomé. **A qualidade de vida no trabalho em home office**. 25p. Pontifícia Universidade Católica de Goiás. 2021.
- MARTINS, A. A. V. HONÓRIO, L. C. Clima organizacional: uma questão estratégica de desenvolvimento em benefício da produtividade. **Revista Pensar Gestão e Administração**, v.1, n. 2, 2012.
- MEDEIRO, R.L. **Teletrabalho: um estudo da percepção sobre a qualidade de vida no trabalho dos teletrabalhadores e dos trabalhadores presenciais**. 29f. Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas. ENAP, Brasília. 2018.
- MEINERZ, Emili Aparecida, et al. Percepções sobre gestão de tempo, desempenho e produtividade em home office. **Revista de Carreiras Pessoas**. Vol. 12, nº 3, p. 374, set./dez. 2022.
- MENDES, Diego Costa. HASTENREITER FILHO, Horacio Nelson; TELLECHEA, Justina. A realidade do trabalho home office na atipicidade pandêmica. **Revista Valore**, [S.l.], v. 5, p. 160-191, set. 2020.
- MORETTI, Silvinha. **Qualidade de vida no trabalho x autorrealização humana**. Instituto Catarinense de Pós-Graduação. 14p. Santa Catarina, 2012.
- NEVES, Livia da Silva. A motivação dos empregados na prática do home office sob a ótica da pirâmide das necessidades de Maslow. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 06, Ed. 07, Vol. 06, pp. 82-98. Julho de 2021.
- NOGUEIRA, Larissa Maria de Brito. **Desafios da implantação do home office durante a pandemia: Estudo de caso em uma empresa de Tecnologia**. Centro Universitário Fametro Administração. Maracanaú, 2020.
- OLIVEIRA, Diego José Gomes de. **Implicações do home office na qualidade de vida: uma pesquisa com estudantes**. 71 f. Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2021.
- OLIVEIRA, A.A.R. et al. Impactos da Pandemia da Covid-19 na Qualidade de Vida no Trabalho dos Gestores do IFPB, campus João Pessoa, em Atividades Home Office. **Revista Ciências Administrativas**, [S. l.], v. 28, n. Esp, p. e13039, 2022.
- PIEPER, Amanda da Silva. BRAGATO, Cláudia Guio. **Motivação no trabalho em home office: um estudo realizado com os docentes do Instituto Federal do Espírito Santo – Campus Colatina**. 2020.
- ROCHA, C.T.M. da. AMADOR, F. S. **O teletrabalho: Conceituação e questões para análise**. Cadernos EBAPE.BR, 16(1), 152-162. 2018.
- SILVA, V.G. **A gestão do teletrabalho**. 111 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo. 2014.
- VICENTE, Milenne Ellen de Lima. **Os desafios da gestão em um contexto de trabalho remoto no serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresa**. 50f. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro

Ciências Sociais Aplicadas, Curso de Administração Pública. Natal, RN, 2021.

VILLARINHO, K.P.B. PASCHOAL, T. **Teletrabalho no Serpro**: Pontos positivos e negativos e relações com desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho. Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Costa do Sauípe, BA, Brasil, 2016.

YALE, K. **Os impactos do teletrabalho na produtividade do negócio e qualidade de vida do colaborador**. 50 f. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gestão Estratégica e Econômica de Recursos Humanos). FGV. São Paulo. 2015.

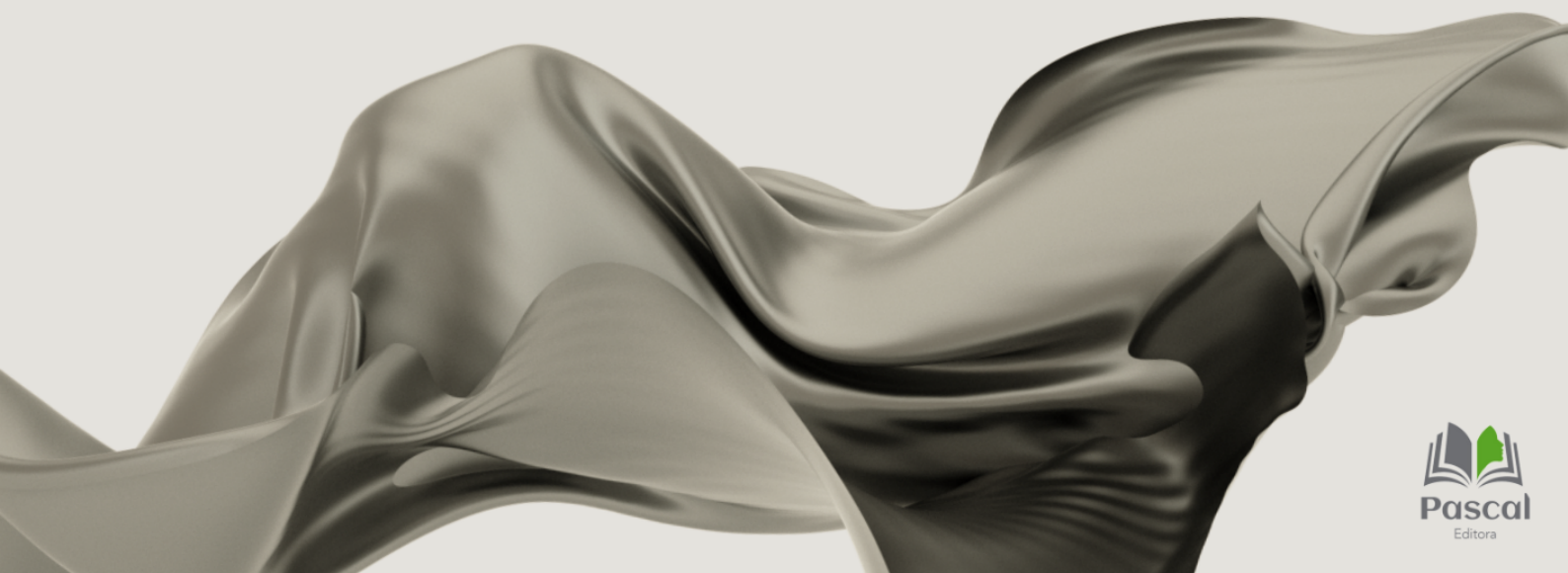
ZOGBY, A. **Gerenciamento de tempo**: como retomar o controle de sua vida e aumentar a produtividade. Babelcube Inc. 2019.

Tópicos Especiais de Administração

17

**A INFLUÊNCIA DO ESTILO DE LIDERANÇA NO
DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL**
***THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE ON BUSINESS
DEVELOPMENT***

Thailana Everton Costa



Resumo

Em qualquer que seja nos mercados, na liderança, na igreja, em instituições filantrópicas ou em outras maneiras de empreendimentos, a eficácia com que as pessoas trabalham em grupo na aceção de alcançar seus desígnios comuns está sujeito grandemente à competência daqueles que estão nas posições administrativas. No âmbito acadêmico traz um conhecimento mais minucioso sobre questões importantes de um líder e de sua liderança, tais como: conceitos, características e estilos, assuntos chaves que devem ser direcionados para a aquisição, o desenvolvimento, a manutenção e a retenção dos melhores profissionais, uma vez que a melhor infraestrutura física, os melhores recursos tecnológicos, o melhor planejamento estratégico e as melhores práticas mercadológicas jamais proporcionarão resultados satisfatórios se não estiverem alinhadas com ações efetivas de gestão de pessoas e isso depende, sobretudo, do estilo de liderança adotado para que haja maior entendimento. Tendo como problemática: Qual a relevância da liderança dentro de uma organização empresarial? Sendo o objetivo geral que norteou a pesquisa: descrever a relevância da liderança dentro de uma organização empresarial. Tendo como objetivos específicos: delinear conceitos sobre liderança empresarial; explicar os métodos de como um líder pode ser importante dentro de uma organização e apresentar as vantagens de uma boa liderança e seus impactos entre os liderados. Em resultados constatou-se que a liderança para o desenvolvimento organizacional é de suma relevância, pois uma vez que o líder for alguém equilibrado e coerente toda a equipe também será. Em considerações finais conclui-se que ser líder é difícil, mas recompensador, e dentro de uma organização traz resultados relevantes.

Palavras-chave: Liderança; Empresas; Organização; Gestão; Líder.

Abstract

Whether in markets, leadership, the church, philanthropic institutions, or other forms of endeavor, the strength with which people work together to achieve their common purpose is largely subject to the competence they hold in managerial positions. The academic field brings a more detailed knowledge about important issues of a leader and his leadership, such as: concepts, characteristics and styles, key subjects that must be directed to the acquisition, development, maintenance and retention of the best professionals, since the best physical infrastructure, the best technological resources, the best strategic planning and the best marketing practices will never provide strong results if they are not seated with effective people management actions and this depends, above all, on the leadership style adopted so that there is greater understanding. Having as a problem: What is the blessing of leadership within a business organization? Being the general objective that guided the research: to demonstrate the belief of the leadership inside a business organization. Having as specific objectives: to outline concepts about business leadership; explain the methods of how a leader can be important within an organization and present the advantages of good leadership and its influences among those led. In results it was found that leadership for organizational development is of paramount importance, because once the leader for someone balanced and coherent the whole team will be too. In final considerations, it is concluded that being a leader is difficult, but rewarding, and within an organization it brings relevant results.

Keywords: Leadership; Companies; Organization; Management; Leader.

1. INTRODUÇÃO

O quesito liderança está presente em diversos setores, tanto no quesito empresarial como nos esportes, filmes e até mesmo nas nossas famílias. Por mais que deixemos de perceber, estamos em contato com um líder a todo momento. A liderança de fato está muito presente em nossas vidas, porém mesmo desempenhando um papel tão importante, muitas vezes desconhecemos de suas especificações. O líder, ao contrário do que muitos pensam, não é aquele que simplesmente dita ordens para que os outros obedeçam, mas sim, alguém que dirige as pessoas. Sendo assim, ao invés de dar comandos, ele ensina e incentiva as pessoas para chegarem aonde desejam, além de influenciar e servir como inspiração aos demais.

As contribuições que a pesquisa poderá trazer para a sociedade e para a comunidade acadêmica é que além de uma percepção máxima a respeito da relevância da liderança dentro do contexto empresarial, um comprometimento das pessoas para o trabalho, consequentemente as sugestões quanto à tomada de decisão e os resultados da empresa. Na produtividade é uma das ferramentas mais simples e eficazes para obter resultados satisfatórios dentro de uma organização. A postura de um líder é capaz de transformar um ambiente de trabalho, sendo essencial para que os objetivos da corporação sejam alcançados.

Por isso a problemática que norteou a pesquisa foi: Qual a importância da influência do estilo de liderança no desenvolvimento empresarial?

Sendo assim o objetivo geral que norteou a pesquisa foi: Contribuir no entendimento da importância da influência do estilo de liderança no desenvolvimento empresarial. E como objetivos específicos: compreender aspectos históricos e conceituais sobre liderança; descrever os tipos de liderança e sua importância dentro de uma empresa e estudar sobre a influência do estilo de liderança no desenvolvimento empresarial.

Para realização desta pesquisa que será de cunho bibliográfico do tipo qualitativo e descritivo, terá como fundamentação, artigos científicos em bases de dados relevantes. A realização da pesquisa deste trabalho foi através de bases de dados SCIELO (Scientific Electronic Library Online), BVS BRASIL e MEDLINE utilizando artigos científicos publicados nos últimos dez anos. Para fins de pesquisa, a busca para este trabalho, será através de palavras que remetem ao tema com as seguintes palavras chaves: Líder; Liderança; desenvolvimento empresarial.

Os critérios de inclusão foram produções que estivessem alinhadas com o tema, as palavras-chave e os objetivos propostos. E como critérios de exclusão produções com duplicidade, em outro idioma ou que não estivessem concernentes com os critérios de inclusão.

2. SOBRE LIDERANÇA

Em uma respeitável visão de Chiavenato (2014, p. 163) “são características essenciais ao líder: constituir uma equipe; habilitar e desenvolver as pessoas; considerar e planejar o trabalho, assegurando tarefas harmonizadas; traçar e rever desígnios; motivar as pessoas; monitorar e avaliar o comportamento e reparar o desempenho.”

Diante de tais afirmações, pode-se assegurar que liderar seja uma empresa pequena ou grande é um procedimento dinâmico de exercer influência sobre o indivíduo para impulsionar diligências em cargo da obtenção de finalidades em determinada circunstância,



em papel de três variáveis: líder, grupo e situação em que se deparam (MAXWHEEL, 2015).

Garante de maneira clara e objetiva que as pessoas de saber que têm importância, por conseguinte, os líderes que evidenciam os valores sólidos e positivos em suas vidas capacitam as pessoas a serem mais produtivas, uma vez que as pessoas têm seu comportamento profissional influenciado pelos seus líderes (GOMES, 2015).

A definição de liderança está na capacidade de influenciar pessoas fazendo-as executar voluntariamente os objetivos estabelecidos pelo grupo. É impraticável impor a motivação com que cada pessoa pratica uma mesma atividade. Um líder trabalha não apenas para melhorar os resultados da organização, mas em promover a melhor execução das atividades exercidas pelos membros de sua equipe.

Por sua vez, que o bom líder necessita, antes de tudo, de compreender a si próprio para depois alcançar a equipe e o clima organizacional da instituição. Para alguns autores, simplesmente depois de desempenhada esses entendimentos é que será admissível perceber a disposição de seus subordinados para o crescimento da organização.

A função do líder é fazer com que seus liderados destaquem do melhor modo admissível e por livre aspiração suas atribuições. Um bom líder deve ser um funcionário da empresa e dos componentes do grupo, ou seja, ele precisa determinar orientar, planejar, avaliar, controlar, entre outras funções. Como se pode abreviar em uma revisão bibliográfica a respeito de liderança poderão se deparar centenas de acepções (MAXWELL, 2015).

A definição de Gomes (2015), autor que pondera a liderança como um procedimento de desempenhar uma determinada influência sobre um indivíduo ou um grupo para a efetivação de um desígnio, em uma situação definida. Tal importância nos remete à necessidade de um método, pelo qual se consiga implicações predefinidas. Para o autor a liderança inclui a realização de objetivos com e por meio de pessoas, cabendo ao líder ocupar-se das tarefas a serem realizadas e das relações humanas entre as pessoas que irão realizá-las.

Cronograma de Trabalho	Liderança Autocrática	Liderança Democrática	Liderança Liberal
Tomada de Decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
Programação dos Trabalhos	O líder determina providências pra a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível pra o grupo	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.	A participação do líder no debate é limitada apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitada.
Divisão do Trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.	Tanto a divisão das tarefas quanto a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Com absoluta falta de participação do líder.
Participação do Líder	O líder pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.

Figura 1 - Tipos de liderança

Fonte: Chiavenato (2014, p.89).

As comparativas dos traços dos líderes com os indivíduos comuns revelaram que os líderes têm determinados traços de personalidade – como determinação, iniciativa, autoconfiança, inteligência, honestidade ou integridade – mas as pessoas que têm estas definições não são (e nem sempre se tornam) basicamente líderes. É indiscutível que o desempenho de uma equipe é reflexo da gestão de seu líder. Uma boa liderança, além de trazer bons resultados, colabora com o desenvolvimento e evolução de seus funcionários. Liderar não é uma tarefa fácil, pelo contrário, é um trabalho complexo, difícil e cuidadoso que requer muita análise e visão (MANDELLI, 2016).

Essas teorias tornaram-se muito mais estimulantes, uma vez que trouxeram a perspectiva de desenvolvimento de líderes, já não mais considerados natos ou inatos, logo que preconizava a teoria dos traços. As pesquisas da época procuraram liderança sobre o relacionamento interno do grupo com evidência no consecutivo procedimento autocrático-autoritário (CHIAVENATO, 2014).

O reconhecimento dos estilos de liderança, esse contexto instigou os pesquisadores da Universidade de Michigan a identificarem quais os padrões de liderança resultariam em desempenho eficaz. Os estudos relativos a essas características resultaram em dois tipos de comportamento de liderança: centrado se muito mais estimulantes, uma vez que trouxeram a perspectiva de desenvolvimento de líderes, já não mais considerados natos ou inatos, conforme preconizava a teoria dos traços (BORGES, 2014).

As pesquisas da época buscaram analisar o impacto dos estilos de liderança sobre o relacionamento interno do grupo com ênfase no contínuo comportamento autoritário desenvolvido por Tannenbaum e Schmid (p.76, 2014) onde:

“qualificado pelo conhecimento e envolvimento dos funcionários no processo de tomada de decisão, pela delegação da autoridade e pela decisão em conjunto da forma e das metodologias de trabalho”.

Poder do líder conferido pelo grupo e preocupação caracterizados pela centralização da autoridade e do processo de decisão. Poder do líder conferido pela posição e foco na tarefa; para além dos anteriores, em que o líder deixa o grupo a seu próprio O reconhecimento dos estilos autocrático e democrático foi confirmado em vários estudos de liderança (MAXWELL, 2015).

A liderança autêntica nasceu com a intenção de ajudar a resolver os problemas desse novo contexto. Seu foco é produzir relações humanas e organizações mais autênticas, com base no desenvolvimento de líderes mais conformes com seu próprio eu (self) e mais transparentes na forma de se relacionar com os outros.

3. OS TIPOS DE LIDERANÇA E SUA IMPORTÂNCIA DENTRO DE UMA EMPRESA

De acordo com Maxwell (2002, p.71), “[...] os verdadeiros líderes sentem um impulso interno para assumirem as suas posições. Eles sentem um senso de responsabilidade”. O verdadeiro líder tem em si o desejo de fazer algo e este desejo faz que ele tenha o impulso de declarar algo, de apontar para alguma direção, conduzir um grupo a uma atividade e o grupo o segue por reconhecer sua liderança. Outra característica importante a quem assume o papel de líder diz respeito à visão.

Para Haggai (1990), a visão é como uma missão do líder, e para se cumprir esta missão



é necessário seguir alguns passos, que podemos chamar de metas. É fundamental que não somente o líder tenha visão e conheça suas metas, como seus seguidores, para que estes saibam onde seu líder os levará. As metas devem ser revistas continuamente, sendo avaliadas e analisadas, quanto à conclusão e medidas de correção. Se o líder tem visão clara, e nela se dedica totalmente, já deu o primeiro passo rumo à liderança eficaz.

O que diferenciara o verdadeiro líder de outros, é o fato dele possuir uma visão. Lück (2002, p.12), ao relacionar estas ideais aos líderes escolares, destaca que “Diretores eficazes têm uma visão de suas escolas e têm noção clara de que seu papel é transformar esta visão em realidade”.

Seja qual for a forma de liderança que o líder desenvolva, ele sempre deve estar certo que seu dever é envolver os liderados e conduzi-los ao cumprimento da tarefa. O dever primordial do líder é o cumprimento da tarefa que lhe foi atribuída. Lück confirma esta análise, destacando que um líder eficaz pode em diferentes momentos e circunstâncias, usar diferentes estilos de liderança. “O que deve ser evidente é que a seleção do estilo adequado depende da natureza do problema, da situação, como também dos indivíduos” (LÜCK, 2002, p.54).

As atitudes para liderar se resumem em: assumir o controle; gerenciar a energia; conectar-se com maestria; fazer acontecer e reinventar-se sempre. Barreto concorda que o sucesso acompanha um líder competente no gerenciamento de pessoas. Tanto ele quanto os autores da universidade espanhola apoiam a necessidade de estar perto das pessoas para liderá-las, o chamado *by walking around*. “Isso significa que o gestor deve acompanhar a equipe de perto, investindo parte de seu tempo para estarem com os demais colaboradores, em vez de se concentrar no trabalho apenas dentro do escritório” (REVISTA MELHOR, 2013, p. 26).

“Há muito se sabe da importância do conhecimento e do talento humano como diferencial competitivo entre as empresas. Desde as organizações mais “primitivas”, o bom produto (ou qualquer resultado) sempre esteve associado à maneira peculiar com que as pessoas faziam as coisas. Tal maneira sempre incluiu a forma de organização das equipes, o bom relacionamento entre elas e, principalmente, como transforma o conhecimento individual numa obra coletiva, gerado pela sinergia do grupo. Eventuais revoluções no “como fazer”, decorreram da aplicação do conhecimento em associação com a experiência e a inteligência humana.” (REVISTA EXAME, 1999).

Liderar, mais do que isso, é a habilidade de exercer influência e ser influenciado pelo grupo, através de um processo de relações interpessoais adequadas para a consecução de um ou mais objetivos comuns a todos os participantes (NEZ, 2008).

Capacitar, exercitar ou treinar é um artifício de extenso tempo e indeterminado e recomenda que o desenvolvimento de desenvolvimentos e aptidões através de modernos costumes, maneiras, informações e treinamentos, o que procede em uma mudança de procedimento dos condutores ante seus comandados e dentro da organização e “seus desígnios encaixam prazos mais longos, visando dar ao homem aquelas noções que perpassam o que é constituído na responsabilidade contemporânea, aprontando-o para adquirir colocações do mesmo modo complicadas” (CHIAVENATO, 2003, p. 29).

As empresas, que são norteadas por seus criadores, e mesmo que confiem possuir informações para dirigir sua iniciativa, são pessoas sem qualidades arrojadas imprescindíveis para a ocorrência do negócio.

Com muita normalidade aceitam disposições fundamentadas na prova diária e no senso comum, constituindo maneiras de administrar que muitas das vezes põe em im-

ponderação a própria supervivência da empresa.

Assim sendo, Milkovich e Boudreau (2000, p. 339) asseveram de maneira clara e objetiva que “o exercício é exclusivamente um dos elementos do artifício de alargamento que contém as provas completas que fortalecem e consolidam as especialidades cobiçáveis”.

As empresas unificam o treino adentro de um contíguo ordenado de habilitações que é analisada presentemente como um quesito essencial para que haja uma gestão de pessoas, de tal forma que o capital humano é a maior riqueza da empresa e a fundamental diferença concorrente, uma vez que, a capacitação é a ampliação de recursos humanos, ou seja, ampliação de habilidades.

Em suma Robbins (2007, p. 400) ainda corrobora que “os líderes ajustados não continuam ajustados consecutivamente. As agilidades se inutilizam e podem se volver antiquadas”.

Portanto afirma-se que sendo as pessoas que administram e estimulam os interesses, é imperativo que as empresas requeiram habilitações e as notem como aquisição e não como gastos.

Em meio às disposições faz menção a Robbins (2007, p.34), há três métodos que por seu período sobressai-se: habilidade técnica, habilidade humana e habilidade conceitual logo que descrito a seguir:

A habilidade técnica está ligada diretamente com a atividade peculiar e compreende a aplicação de conhecimentos ou técnicas específicas adquiridas por meio de educação formal e exercício de suas funções.

Um exemplo desta habilidade são os diretores comerciais que, além das técnicas de vendas, têm conhecimento sobre os produtos ou serviços, preços de venda, canais de distribuição, clientes e mercado. Habilidade humana é a capacidade de lidar com pessoas, comunicar-se de forma clara e abrange a compreensão das necessidades, interesses e atitudes.

Esta habilidade implica na delegação e motivação das pessoas resultando o alcance dos objetivos da organização ou de um departamento específico. Habilidade conceitual refere-se à capacidade de lidar com a complexidade da organização como um todo, ter uma visão sistêmica dos processos e de suas interações com o ambiente externo.

Consiste em saber diagnosticar os problemas e propor soluções utilizando as habilidades técnicas e humanas de forma coesa.

Diante da citação exposta anteriormente é de suma relevância para uma empresa, quer seja ela pequena ou grande que seus líderes possuam as três habilidades para usá-las nos momentos imprescindíveis com seu grupo, uma vez que adquirem uma multiplicidade de papéis, essenciais à sua função, para levar a organização e seus conduzidos aos escopos fundados.

Para que os condutores se licenciem, Marras (2003) assevera claramente que, as empresas e corporações devem com assiduidade impulsionar a participação em acontecimentos, workshops e seminários que os tragam uma reflexão ao que diz respeito aos temas contemporâneos e distintos ocasionando uma visão maximizada dos mercados.

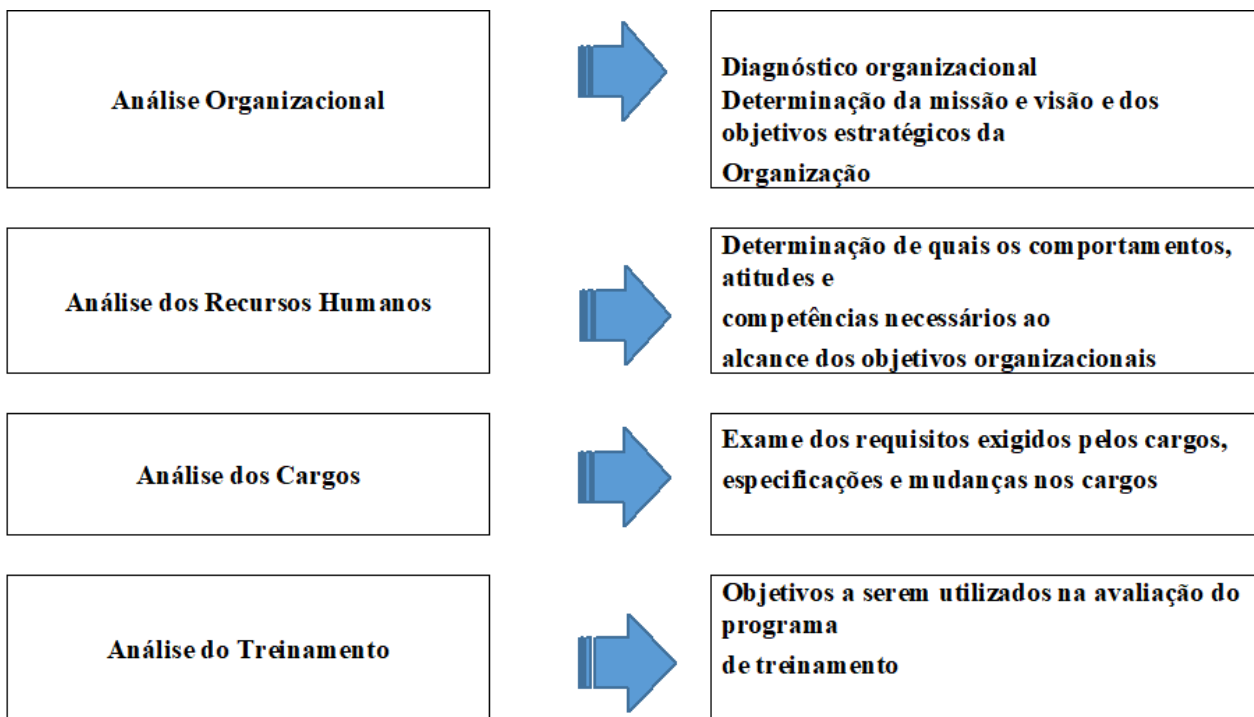


Figura 1 - Os passos no levantamento de necessidades de treinamento

Fonte: Chiavenato, Idalberto (2004, p. 345).

Chiavenato (2003) traz uma informação importante que ressalta que, outrora quando apareciam espaços nas empresas para determinado lugar e em particular para colocações de comando, ajuizava-se em apreender do mercado, profissionais com educação formalizada ou conhecimentos apanhados em outras empresas.

Presentemente as empresas que creem que seus servidores são seus máximos ativados, prestam atenção em habilitá-lo de maneira constante e imutável, haja vista que, adicionando importâncias a eles aumentam significativamente a característica e operosidade.

4. A INFLUÊNCIA DO ESTILO DE LIDERANÇA NO DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

Para aquisição de uma determinada vantagem competitiva, Santos explica (1999) que, as empresas distinguem-se da concorrência por meio da declaração de preferências e extensões concorrentes que se aludem a um conjunto de habilitações que propendem à descentralização e incumbência dos encargos com seus conduzidos.

Constituir com técnicas e metodologias um líder, proporcionando-lhes tão somente educação superior e particularizações não é o suficiente, não é apenas o que só pode e necessita ser arranjado, uma vez que o que o mundo corporativo demanda chefes caracterizados em relações humanas, gestão de pessoas, e entendimento seja ele dentro ou fora da organização. Para conseguir o sucesso, as empresas necessitam de chefes habilitados, abrangidos, preparados para correr riscos e promover mudanças para dirigir seus comandados e incitá-los aos fins da empresa.

Nesse processo de descentralização das atividades de recursos humanos, cabe bastante atenção à capacitação dos gerentes de linha ou de negócios, no que tange à gestão de recursos humanos. Nesse contexto, os gerentes precisam capacitar-se para melhor compreender a complexidade dos negócios para, dessa forma, integrar efetivamente as competências e tecnologias de recursos humanos às inovações empresariais. (SANTOS, 1999, p. 46).

Esses profissionais estão abrangidos em sucessivas habilitações e ampliações que liberam seu desenvolvimento no campo profissional e na organização e aplicam os novos recursos adquiridos na ocupação da preparação da estratégia com base na criatividade.

A simultaneidade entre as várias competências desenvolvidas e suas aplicações em planejamentos, fazem com que as organizações obtenham a vantagem competitiva proposta pelas capacitações realizadas pelos seus líderes, uma vez que a estratégia da capacitação visa às mudanças na estrutura organizacional, assim como o desenvolvimento de cultura e clima organizacional.

Apreender o procedimento organizacional para Robbins (2007), jamais foi tão extraordinário devido às aceleradas transformações que estão incidindo nas empresas e no espaço maximizado que abrange o mercado.

Um líder para se sobrepuser no mercado de trabalho e administrar empresas, terá que se amoldar às novas intenções como à abertura das fronteiras dos países. A seriedade de se ter líderes capacitados está ligado ao fato da instalação de fábricas em outros países e a concorrência acirrada, assim sendo é imperativo para que as disposições de gerir e determinar pessoas permaneçam bem ampliados.

Por isso, o líder transporta o conceito de deliberar e tornar executáveis as estratégias de competitividade que a organização irá empregar para avaliar a confirmação de suas decorrências ao longo do tempo.

Afirmando Chiavenato (2004) que, a globalização sugere que se tenha uma visão global, para visualizar a posição da organização com relação à concorrência e como estão sendo avaliados seus produtos ou serviços.

Os desafios que precisam ser vencidos são: liderança de pessoas, a conquista e ampliação da clientela, diferenciar os produtos e serviços, ter conhecimentos voltados para o ramo de atividade e outros que estiverem ligados a ele, a melhoria da qualidade visando melhores resultados e a importância de extrair o máximo das tecnologias.

A dimensão e a importância da função da administração financeira dependem do tamanho da organização. Em pequenas corporações, a colocação geralmente é exercida pelo departamento de contabilidade. À medida que a empresa cresce, a importância da função financeira conduz, em geral, à criação de um departamento próprio, dirigido pelo vice-presidente de finanças e diretamente subordinado ao presidente ou ao executivo principal da empresa (GITMAN, 2002).

O administrador financeiro coopera admiravelmente com as informações técnicas que conduzem de forma harmônica as atividades e operações existentes em função do negócio da organização. O mesmo apenas “contribui”, visto não ser de sua competência determinar como tais atividades e operações devem ser conduzidas.

Segundo Sanvicente (1997), o administrador financeiro é um indivíduo preocupado com a obtenção de recursos monetários para que a empresa desenvolva as suas atividades correntes e expanda a sua escala de operações, se assim for desejável, e a análise da maneira (eficiência) com a qual os recursos obtidos são utilizados pelos diversos setores e

nas várias áreas de atuação da empresa.

Segundo Wernke (2008), o principal objetivo do gestor financeiro ao utilizar-se do fluxo de caixa, é identificar sobras ou faltas de recursos (dinheiro) para saldar dívidas ou realizar investimentos, no entanto, ao se projetar os gastos e os recebimentos da empresa em data futura os gestores alcançam alguns benefícios, como: Evitar novos pagamentos em datas com saldo de caixa negativo ou insuficiente.

Ao conhecer os dias em que o saldo de caixa é deficitário ou insuficiente para honrar os compromissos o gestor deverá negociar com fornecedores para que os pagamentos das próximas compras não coincidam com essas datas. Manter saldo de caixa adequado às necessidades operacionais os gestores devem manter os saldos com um montante suficiente para saldar os compromissos assumidos e também possibilitar investimentos sem afetar as atividades normais da empresa. Identificar datas futuras em que ocorrerão saldos excedentes de caixa cabe ao gestor financeiro à decisão de aplicar os recursos excedentes em investimentos, como também adiantar o pagamento a fornecedores cogitando a possibilidade de descontos por pagamento antecipado.

Integrar as várias áreas da empresa com a gerência financeira – as informações contidas no fluxo de caixa serão úteis para a tomada de decisões nos demais setores da empresa no tocante ao impacto causado pelas decisões na gestão financeira, ou seja, o conhecimento do relatório de contas a pagar será útil para o departamento de compras no tocante a negociação de prazos para pagamento e descontos nas compras realizadas.

A Gestão Financeira necessariamente passa pela elaboração de seu planejamento. O Planejamento Financeiro torna-se uma ferramenta importante para quantificar em termos financeiros os anseios declarados no Planejamento Estratégico, nos Planos Táticos e Operacionais.

Além disso, indica caminhos que levam a alcançar os objetivos da empresa, tanto em curto como em longo prazo, cria mecanismos de controle que envolve todas as suas atividades operacionais e não-operacionais.

Dentro das organizações o termo finanças sempre esteve ligado ao princípio de maximização do lucro ou valor total de um negócio, que na visão de Gropelli (1999) mais especificamente seria maximizar a riqueza por meio da maior obtenção de lucro possível ao menor risco.

O objetivo da administração financeira é maximizar o valor de mercado das empresas, conseqüentemente, aumentando a riqueza de seus proprietários (HOJI, 2001). Essa, aliás, é apenas uma das abordagens dada ao assunto, que ao longo dos anos passou por diversas sofisticções e desenvolveu novas tendências.

Uma delas, exposta por Gropelli (1999) é que na década de 1970, a ênfase em finanças recaia sobre a utilização de formas de melhoria efetiva de gestão do capital de giro, incrementando métodos para a manutenção de registros financeiros e para a interpretação dos demonstrativos financeiros.

Ainda de acordo com o autor, a evolução das finanças fez surgir um novo conceito, ampliando seu horizonte e passando a enfatizar as formas de orçar os recursos escassos e investir os fundos em ativos ou projetos que rendam a melhor compensação entre risco e retorno.

A gestão financeira compreende um conjunto de atividades que estão relacionadas com a administração dos fundos movimentados pela empresa. Faz parte da administração financeira a obtenção dos recursos necessários e formulação de uma estratégia vol-

tada para a otimização do uso desses fundos. Sendo assim, a gestão financeira tem um papel relevante no desenvolvimento das atividades operacionais, ao contribuir bastante para o sucesso do empreendimento (BRAGA, 2009).

Segundo Cheng e Martins (1989) gestão financeira pode ser deliberada como a gestão dos fluxos Monetários derivados da atividade operacional da empresa, em termos de suas respectivas ocorrências no tempo. Ela objetiva encontrar o equilíbrio entre a “rentabilidade” (maximização dos revides dos donos da companhia) e a “liquidez” (que se refere à capacidade de a empresa honrar seus compromissos nos prazos contratados). Isto é, está implícita na necessidade da Gestão financeira a busca do equilíbrio entre gerar lucros e manter caixa.

Assim sendo, os autores dizem que a gestão financeira está preocupada com a administração das entradas e saídas de recursos monetários provenientes da atividade operacional da empresa, ou seja, com a administração do fluxo de disponibilidade da empresa.

Este enfoque sobre finanças demonstra a necessidade de serem utilizadas ferramentas que permitam a realização de práticas de gestão financeira dentro das empresas.

Nesse sentido, Silva (1999) ressalta a importância das análises financeiras de uma organização, sendo está um verdadeiro exame minucioso dos subsídios capitais disponíveis, bem como das condições endógenas e exógenas.

Dessa forma, são fornecidos os meios para tornar flexíveis e corretas as deliberações de aquisição no momento mais apropriado e vantajoso (GROPELLI, 1999).

A expressão planejamento tem em seu significado literal o ato ou efeito de planejar; trabalho de preparação para qualquer empreendimento, segundo roteiro e métodos determinados; planificação, processo que leva ao estabelecimento de um conjunto coordenado de ações (pelo governo, pela direção de uma empresa etc.) visando à consecução de determinados objetivos; elaboração de planos ou programas governamentais, especialmente na área econômica e social.

Já financeiro significa, relativo às finanças, à circulação e gestão do dinheiro e de outros recursos líquidos. Contudo, o conceito de planejamento financeiro tem-se a junção desses dois conceitos levados para um plano empresarial (LUCION, 2005).

Dentro da gestão financeira, o planejamento financeiro é de fundamental importância para a tomada de decisões, definindo os planos financeiros e orçamentos, ele fornece os roteiros para que os objetivos da empresa sejam atingidos.

Além disso, esses instrumentos oferecem uma estrutura para coordenar as diversas atividades da companhia e atuam como mecanismos de controle, estabelecendo um padrão de desempenho contra o qual é possível avaliar os eventos reais (GITMAN, 1997).

O planejamento financeiro é desenvolvido fundamentalmente por meio de projeções, como estimativa mais aproximada possível da posição econômica financeira esperada. Compreende a programação avançada de todos os planos da administração financeira e a integração e coordenação desses planos com os planos operacionais de todas as áreas da empresa.

5. CONCLUSÃO

A liderança exerce uma função que possa adaptar uma gestão mais participativa, de forma que consiga maior dedicação com as pessoas de modo a influenciar o alcance de

metas e objetivos, visto que são primordiais para o sucesso das organizações e do próprio indivíduo. Um líder influencia seus subordinados de uma forma positiva, por isso a liderança é tão importante quando incentiva e estimula o desempenho profissional de cada um e investe na qualidade no atendimento. Obter o compromisso no trabalho e um clima organizacional favorável são fatores de uma liderança forte e eficaz.

Ao que diz respeito à problemática que norteia esta pesquisa ficou claro que é de suma importância a qualidade no atendimento e da liderança dentro de um hospital. Os resultados obtidos por meio desta pesquisa podem ser usados para administrar condutas que geram melhorias na qualidade do serviço, uma vez que exprimem as expectativas dos usuários, e, também, podem ajudar a destacar as falhas do sistema.

Referências

- ALENCAR, Eunice S. A gerência da criatividade. São Paulo: Makron Books, 1996.
- ARNOLD, William W. e PLAS, Jeanne M. **Liderança orientada para pessoas: O toque humano como fator de produtividade e lucro**. São Paulo: Atlas, 1996.
- ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de. et al. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ARTHUR, Andersen. **Normas e práticas contábeis no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- BANOV, M.R. (2010). **Recrutamento, seleção e competências**. São Paulo, Atlas.
- BEKIN, S. F. (1995). **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo, Makron Books, pp.17 – 40
- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson, 2005.
- BELLUZZO, R. C. B. **Liderança & formação e desenvolvimento de equipes**. São Paulo : USP, SIBi, 2002. Apostila.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança, Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 2014.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança, Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 2014.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança, Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 2014.
- BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos: teoria e prática**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- BOHNENBERGER, M.C. (2001) **O Marketing Interno como instrumento para elevar o comprometimento organizacional**. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro: Dissertação de Mestrado, Rio de Janeiro.
- BRAGA, John C. **O Livro de Ouro da Liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2009.
- BRUM Analisa de Medeiros. **Endomarketing Como Estratégia de Gestão: Encante seu cliente interno**. Porto Alegre: L&P M Editores, 1998.
- BRUM, A. M. (2000) **Um olhar sobre o Marketing Interno**. 3 ed. Porto Alegre, L&PM, pp. 41-80
- BRUM, A. M. (2003) **Respirando endomarketing**. 2 ed. Porto Alegre, L&PM, pp.70 - 129
- BRUM, A. M. (2005) **Endomarketing como Estratégia de Gestão: Encante seu Cliente Interno**, Porto Alegre, L&PM, pp. 30 – 50
- CAVERNALLI, Viviane Mendes Leal; TÓFANI, Flávio. **Endomarketing como ferramenta estratégica de valorização do cliente interno**. Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/endomarketing-como-ferramenta-de-valorizacao-do-cliente-interno/7484/>. Acesso em: 08 mai 2017
- CERQUEIRA, W. (1994) **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, p. 15 – 51
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: 2004
- CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 2012.

- CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**: Como incrementar talentos na Empresa. São Paulo: Atlas, 2003.
- COSTA, Daniel. **Endomarketing Inteligente**: a empresa pensada de dentro para fora. Porto Alegre: Dublinense, 2012.
- COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Tradução de Astrid Beatriz de Figueiredo. São Paulo: Editora Campus, 1994.
- DAVIS, Keith ; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho**: Uma abordagem Psicológica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando para o Futuro**: os anos 90 e a virada do século. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker**: a sociedade. São Paulo: Nobel, 2001.
- DRUCKER, Peter. Tradução de William Heinemann. **O Gerente Eficaz**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1967.
- ERVILHA, A. J. Limão. **Liderando Equipes para Otimizar Resultados**. São Paulo: Nobel, 2008.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra; 2002.
- GIULIANI, Antônio Carlos. **Marketing em um ambiente globalizado**. São Paulo: Cobra, 2003.
- GROPELLI, Antônio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Hall, 2009.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane e HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**: competitividade e globalização. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- HOJI, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura do diálogo**. 2. ed. Barueri, SP: Mhole, 2011.
- HONORATO, Gilson. **Conhecendo o marketing**. Barueri, SP: Manole, 2004.
- HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- INKOTTE, A.L.(2000) **Endomarketing**: elementos para a construção de um marco teórico. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- INKOTTE, Alexandre Luz. **Endomarketing**: Elementos para a construção de um marco teórico. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Curso de Pós- Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Varejo**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- LISONDO, Héctor Rafael. **Mudanças sem catástrofe ou catástrofe sem mudanças: liderando pessoas para o processo de mudanças na organização**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011.
- LUCION, Fernando César Almada. **Estratégia de Recursos Humanos**: dimensões competitivas. São Paulo: Atlas, 2015.
- MANUAL DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – FACAM.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: Do Operacional ao Estratégico. São Paulo: Futura, 2003.
- MAXIMIANO, Andrew. **O Valor Humano da Empresa: valorização das pessoas como ativos**. São Paulo: Prentice Hall, 2010.
- MEIRA, Paulo; OLIVEIRA, Renato. **O Endomarketing**. Disponível em: <http://endomarketing.com/01.html>. Acesso em: 08 mai 2017.
- MILKOVICH, George T. ; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PAIXÃO, Márcia Valéria. **Pesquisa e planejamento de marketing e propaganda**. Curitiba: Ibplex, 2008.
- PONTES, Cecília Maria. **O Novo Papel da Liderança nas Organizações**. 2008. Disponível em: <http://bdjur>.

tjce.jus.br/jspui/bitstream/123456789/243/1/Monografia%20C%C3%A9lia%20Maria%20Pontes.pdf. Acesso 18 de abril 2017.

PREDEBON, J. **Criatividade:** abrindo o lado inovador da mente: um caminho para o exercício prático dessa potencialidade, esquecida ou reprimida quando deixamos de ser crianças. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

REVISTA MELHOR GESTÃO DE PESSOAS, Ano 21, nº 313, dezembro, 2013.

RITTNER, C. (1994). **Estagiários e trainees**, São Paulo, Makron.

ROBINS, Mickel e MONTGOMERY, Cynthia A. [Org.]. **Estratégia: a Busca da Vantagem Competitiva**. Tradução: Bazán. 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SANVICENTE, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2017.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.

TALBOT, Solange Múglia. **Criatividade: descobrindo e encorajando: contribuições teóricas e práticas para as mais diversas áreas**. 2. ed. São Paulo: Editora Psy Ltda., 2016.

VIEIRA, Celso. **O gerente e a gestão de pessoas**. 2ª ed. 2015.

VOCÊ/SA. **O segredo dos líderes**. Sao Paulo: Editora Abril, v 292, 2004.

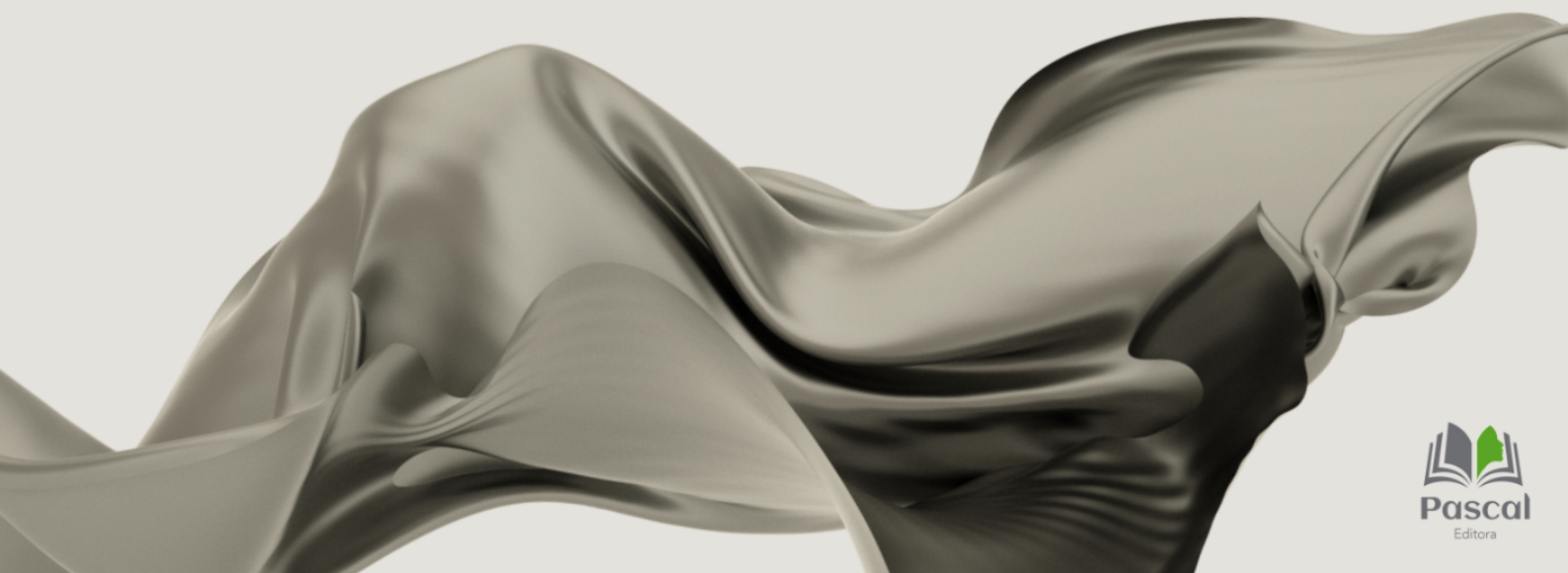
WHITE, B. Joseph. **A Natureza da Liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

Tópicos Especiais de Administração

18

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO CORPORATIVA COMO
ESTRATÉGIA PARA O SUCESSO DAS EMPRESAS**
***THE IMPORTANCE OF CORPORATE MANAGEMENT AS A
STRATEGY FOR THE SUCCESS OF COMPANIES***

João Pedro Morais Carreiro



Resumo

Este estudo é uma abordagem sobre a gestão corporativa nas empresas, cada vez mais necessário na atualidade, por preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo na empresa. O objetivo desse trabalho foi demonstrar a importância da instituição de mecanismos de gestão corporativa para o atingimento do sucesso empresarial. A metodologia utilizada foi a revisão de literatura com abordagem qualitativa e descritiva. Foram selecionados artigos nas seguintes bases de dados: Scientific Electronic Library Online (SCIELO), Portal de periódicos CAPES/MEC, em idioma português, publicados no período de 2014 e 2021. Os resultados evidenciaram que as empresas que adotam esse sistema conquistam espaço e obtêm vantagens competitivas através da gestão de confiança, transparência, equidade, responsabilidade, prestação de contas e tomada de decisão. Independente da dimensão e complexidade da empresa existe relação entre gestão corporativa e sucesso empresarial. A empresa que adere as boas práticas de gestão corporativa vai ter uma visão holística de tudo que acontece internamente e os fatores externos que interferem nas atividades da empresa. Conclui-se que, esse movimento em volta da gestão corporativa se mostra necessário no meio administrativo e as boas práticas de gestão corporativa contribuem para a gestão da empresa e tem a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para sua perenidade.

Palavras-chave: Gestão corporativa; Comunicação organizacional; Governança corporativa; Planejamento estratégico; Inovação.

Abstract

This study is an approach to corporate management in companies, which is more and more necessary nowadays, for preserving and optimizing the long-term economic value of the company. The objective of this work was to demonstrate the importance of establishing corporate management mechanisms to achieve business success. The methodology used was the literature review with a qualitative and descriptive approach. Articles were selected from the following databases: Scientific Electronic Library Online (SCIELO), CAPES/MEC journal portal, in Portuguese, published between 2014 and 2021. The results showed that companies that adopt this system conquer space and obtain competitive advantages through managing trust, transparency, fairness, responsibility, accountability and decision-making. Regardless of the size and complexity of the company, there is a relationship between corporate management and business success. The company that adheres to good corporate management practices will have a holistic view of everything that happens internally and the external factors that interfere with the company's activities. It is concluded that this movement around corporate management is necessary in the administrative environment and good corporate management practices contribute to the management of the company and have the purpose of increasing the value of society, facilitating its access to capital and contributing to its perpetuity.

Keywords: Corporate management; Organizational communication; Corporate governance; Strategic planning; Innovation.

1. INTRODUÇÃO

A gestão corporativa é um sistema utilizado por empresas em ampliação para normatizar procedimentos e fluxos de informações e alargar a estrutura organizacional, à medida que as ações se tornam mais profundas. Ela trabalha para que sua estrutura organizacional seja uniforme, controlada, monitorada, incentivada e dirigida pelos diretores e sócios. Esse sistema é cada vez mais necessário na atualidade, por preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo na empresa, seja ele o que colabora para uma maior qualidade das tomadas de decisão. Nos últimos anos, esse assunto tem ganhado bastante destaque no país, pelo crescimento de empresas, investimentos e pela preocupação em evitar a corrupção.

Sua prática envolve os mecanismos da administração estratégica e operacional da empresa. Possui como propósito a melhoria da imagem, rentabilidade das atividades, transparência e outros meios para que se tenha as informações básicas para o exercício do negócio. Sua gestão envolve a formação de estratégias, análises, fiscalização, adequação, planejamento e vários outros fatores que possibilitem um equilíbrio entre a geração de valor da empresa e os interesses de suas partes. Assim, administrar uma empresa com pilares e princípios certifica um crescimento saudável e maior chance de sucesso. Sua implantação leva a excelência e clareza para todos seus interessados. As boas práticas de gestão corporativa contribuem para a gestão da empresa e tem finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para sua perenidade.

A área da Administração e a gestão corporativa se complementam. A administração cuida da empresa como um todo, enquanto, a gestão corporativa tem seu foco na otimização de recursos e geração de valor. A combinação de uma administração responsável com informações mais abrangentes e transparente contribui para a diminuição do risco dos negócios. Visto que, a cada dia que passa esse meio torna-se mais exigente e competitivo, carecendo de mais novidades, de desenvolvimento de novas estratégias que assegure redução de riscos e fracassos, somando as chances de reconhecimento profissional e sucesso das empresas.

Justifica-se a promoção desse estudo pela necessidade de mostrar que a gestão corporativa é muito vantajosa para o administrador/empresário, sendo um importante elemento para o sucesso de empresas por favorecer benefícios na melhoria da imagem, maior visibilidade, confiança dos investidores e demanda por ações. Contribuindo significativamente para uma melhor compreensão do tema e sensibilização do administrador/empresário, que apresenta papel de grande importância no desenvolvimento socioeconômico e na criação de novos negócios no país. A intenção de estimular estudos nesse padrão e pesquisas abordando essa área.

Neste contexto, declarou-se como problemática norteadora da pesquisa a posterior indagação: Como o sistema de gestão corporativa pode contribuir com o processo de planejamento estratégico e de tomada de decisão nas empresas? Sendo assim, o objetivo geral foi demonstrar a importância da instituição de mecanismos de gestão corporativa para o atingimento do sucesso empresarial. E como objetivos específicos: abordar sobre a gestão corporativa, seus princípios e breve histórico; apontar as consequências que ocorrem quando a empresa não faz uma gestão corporativa; e demonstrar para o administrador/empresário a importância de uma gestão corporativa para o sucesso do empreendimento.

Trata-se de uma revisão de literatura com abordagem qualitativa e descritiva, que se caracteriza por permitir a busca, a avaliação crítica e a síntese de evidências sobre o tema a

importância da gestão corporativa como estratégia para o sucesso das empresas, para isso foi realizada busca na internet em sites com conteúdo bibliográfico Scientific Electronic Library Online (SCIELO), Portal de periódicos CAPES/MEC, acervos disponíveis em sites de universidades, em idioma português, publicados no período de 2014 e 2021, com utilização de palavras chaves: gestão corporativa, comunicação organizacional, governança corporativa, planejamento estratégico, inovação.

2. GESTÃO CORPORATIVA, SEUS PRINCÍPIOS E BREVE HISTÓRICO

A importância do empreendedorismo em época de recessão econômica é fator crucial para o desenvolvimento de uma economia. Ele se relaciona com a inovação e juntos estão associados em fazer algo “novo”. A busca por sucesso motiva as organizações a praticarem o empreendedorismo. O empreendedorismo orienta e guia o proprietário empreendedor na tomada de decisão, favorecendo assim maiores oportunidades e crescimento. Ele é descrito como o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades, leva a criação de negócios de sucesso (SILVA, 2019).

O empreendedorismo tem se mostrado um grande aliado do desenvolvimento econômico, pois tem dado suporte à maioria das inovações que tem promovido esse desenvolvimento. Os administradores de empresas devem adaptar-se às novas tendências, uma vez que as empresas serão muitas vezes contratadas por aquelas de maior porte, agregando o planejamento a um objetivo comum. Estar em sintonia com as novas tendências é sinônimo de vanguarda e maiores oportunidades de negócios (MIRANDA, 2015).

O grande desafio do empreendedor é conseguir entender o consumidor, saber identificar quais são suas expectativas antes, durante e após a contratação dos serviços, é conhecer as necessidades e desejos, suas satisfações ou insatisfações contraídas pelo consumo dos serviços ou produtos vendidos. A atividade empreendedora é interferida por várias condições, entre elas estão: finanças, políticas, programas governamentais, educação e treinamento, transferência de tecnologia, infraestrutura de suporte, sociedade e cultura geral (BAGGIO; BAGGIO, 2014).

A capacidade empreendedora é considerada uma abordagem à administração que definimos como a exploração de oportunidades independentemente dos recursos que se tem à mão. Esses fatores dispõem sobre a capacidade do empreendedor para organizar sua equipe e coordenar seu próprio negócio, explorando as oportunidades e assumindo riscos para guiar sua empresa embora tenha que enfrentar as dificuldades do seu dia-a-dia. Os fatores de sucesso empresariais podem ser apontados em três categorias: habilidades gerenciais, capacidade empreendedora e logística operacional (MIRANDA, 2015).

O atual cenário empresarial do Brasil é de forte competitividade, colocando sobre as empresas uma frequente pressão por inovação. Com isso, as empresas procuram se ajustar a velocidade posta pelo mercado criando, executando e avaliando as estratégias e traçando metas e ações a fim de melhorar ou conservar o resultado. A necessidade de investimento para aumento da competitividade é um dos principais impactos da globalização e das transformações de mercado (SILVA, 2019).

Por esse motivo, muitas empresas utilizam o mercado de capitais como meio de captar recursos para investimento. O mercado de capitais apresenta papel relevante no processo de desenvolvimento econômico do país. Ele abrange o conjunto de operações financeiras com prazo médio, longo ou indeterminado, ou seja, é uma relação financeira

formada por instituições e contratos, que autoriza poupadores e empresas demandantes de capital de longo prazo efetivarem suas operações (PESENTE, 2019).

O uso do planejamento estratégico em qualquer organização é de suma importância para o desenvolvimento e manutenção de instituições que oferecem atividades continuadas, sendo o manuseio do planejamento estratégico muito comum nessas organizações. Toda instituição precisa de um planejamento estratégico para tomar sábias decisões e solucionar futuros problemas. É muito importante para a organização reconhecer e compreender o problema para só aí buscar a melhor maneira de resolvê-lo (SANTOS; PINHEIRO, 2017).

O planejamento estratégico nada mais é que uma bússola norteadora que guia o gestor e seus subordinados para qualquer lugar seja positiva ou negativamente, o que depende somente da sua eficiência e elaboração. O planejamento estratégico é uma ferramenta que determina toda a estrutura de uma empresa, por ser um aliado em qualquer organização. Contudo, os resultados de um planejamento estratégico são no mínimo um bom controle da empresa, otimização dos recursos e prevenção em relação a possíveis problemas (SANTOS, 2015).

A gestão corporativa foi fortalecida nas empresas que negociam ações para aprimorar e fortalecer o mercado de capitais brasileiro e evitar que ocorra abusos de poder, erros estratégicos ou fraudes por parte da administração das empresas. Criada para essas finalidades e para dar maior transparência ao mercado de capitais, a gestão corporativa tornou-se essencial para o sucesso das empresas inseridas no mercado de ações. Dessa maneira, nota-se que a importância da gestão corporativa é crescente (ANDRADE; ROSSETTI, 2014).

A expressão gestão corporativa foi utilizada pela primeira vez nos Estados Unidos, nos anos 50 e 60 e no Brasil apenas no final dos anos 1990, tem se destacado cada vez mais nos últimos anos ganhando força e credibilidade, por ser caracterizada como um método de gestão empresarial que sugere maior confiabilidade a seus usuários. De modo geral, a gestão corporativa é o sistema que garante aos sócios e proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá através do conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal, instrumentos fundamentais para o exercício do controle (FIUZA; FERREIRA, 2020).

O processo de gestão corporativa no Brasil era restrito a administração pública, contando com novos mecanismos de governança, mais eficaz e aptos a apresentar maior transparência sobre o uso e a administração da coisa pública. A economia brasileira se mostra como um sistema capaz de reunir diferentes autores e criar inovadores arranjos societários e institucionais. Assim, passou-se a ter uma preocupação em relação as práticas e princípios aplicáveis tanto às organizações públicas quanto privadas. Foi criado em 1995 o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), coordenação pioneira a falar sobre governança e atualmente com nova denominação o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), o qual escreveu e lançou em 1999 a primeira edição do Código de Boas Práticas de Governança Corporativa que atualmente conta com a quinta edição atualizada em 2015, contemplando e defendendo os princípios básicos da governança (DALLAGNOL *et al.*, 2019; SCHUBERT *et al.*, 2018).

A gestão é uma expressão utilizada de forma ampla, para descrever os temas relativos a capacidade de controle e direção de uma empresa. Representa um conjunto de regras e atitudes que mantém a ação de gestores nos âmbitos sociais, ambientais e éticos. Cabe ressaltar que, a gestão corporativa não se enquadra apenas a empresas de capital aberto e listadas em bolsa, mas se aplica a todas as companhias que procuram relação de transparência e confiança com as partes com quem mantêm qualquer relacionamento. Ele

também pode ser compreendido como uma forma de administrar, com finalidade de defender os interesses de uma organização e de seus investidores (VIEIRA; BARRETO, 2019).

A gestão corporativa tem relação com a administração de riscos, a perenidade, o poder compartilhado e a geração de valor. Sua aplicabilidade está estabelecida pelos princípios, razões de sua origem, pelos institutos legais e marcos regulatórios que cercam os processos de gestão. Sua compreensão e aplicabilidade são fundamentais para continuidade e profissionalização das empresas familiares ou não familiar. Assim sendo, para desenvolver um negócio de forma sustentável é primordial dispor de gestores competentes, conceder responsabilidades, descentrar poderes, acelerar decisões e implementá-las de maneira eficaz e eficiente (NOSE *et al.*, 2017).

Para Dallagnol *et al.*, (2019) a gestão corporativa expressa aperfeiçoamento de estrutura de gestão voltada as pessoas, recursos, sistemas e processos com finalidade de bem e melhor dirigir e controlar uma organização, tendo em vista a sustentabilidade, segundo os parâmetros de eficácia, eficiência e efetividade. É também, uma união de práticas que tem por objetivo melhorar o desempenho de uma empresa ao defender todas as partes envolvidas, como: investidores, empregados e credores, ajudando o acesso ao capital. As práticas crescentes da gestão corporativa possibilitam às empresas modernas geração e agregação de novos valores em curto e médio prazo, além de programar em longo prazo uma empresa mais próspera e sólida a atender perfeitamente aos fins a que destina.

A boa gestão corporativa permite aos proprietários a gestão estratégica de sua empresa e a monitoração da direção executiva. As principais ferramentas que certificam o controle da propriedade sobre a gestão são o conselho de administração e seus comitês, a auditoria independente e o conselho fiscal. As boas práticas da gestão corporativa estão ligadas com as melhores decisões tomadas, que estejam em anuência com diferentes interesses da sociedade como um todo. A empresa que escolhe pelas boas práticas de gestão corporativa deve estar baseada em quatro princípios básicos: Transparência (*Disclosure*), Equidade (*Fairness*), Prestação de Contas (*Accountability*) e Responsabilidade Corporativa (*Compliance*). No Quadro 1, apresentam-se os princípios básicos da gestão corporativa (NOSE *et al.*, 2017).

Quadro 1: Os princípios básicos da gestão corporativa

OS PRINCÍPIOS DA GESTÃO CORPORATIVA	
Transparência (<i>Disclosure</i>)	Representa o pilar primordial da governança, responsável pela construção do relacionamento de confiança, informando e mantendo condições necessárias para que sejam produzidas informações suficientes, confiáveis e seguras. Pode se basear no <i>disclosure</i> que é a evidencia de informações sobre a empresa e a gestão dos negócios.
Equidade (<i>Fairness</i>)	Relacionado com a ciência jurídica, posto que os direitos de igualdade vão estar principalmente instituídos em leis, decretos e instruções, que formalizam os deveres das empresas e dos agentes externos a essa.
Prestação de Contas (<i>Accountability</i>)	Representa um cenário de responsabilidade pelas escolhas e omissões. Os agentes da governança devem prestar contas de suas decisões.
Responsabilidade Corporativa (<i>Compliance</i>)	Relaciona-se com a busca da longevidade da empresa, o qual deve permear o processo de tomada de decisão, de curto, médio e longo prazo e as avaliações das ações empresariais. Um sistema de <i>compliance</i> faz a fiscalização legal e institucional das ações corporativas, resultam na diminuição de risco inerente as diversas atividades dos gestores e do cumprimento da legislação.

Fonte: Souza; Bauer; Coletti (2020, p. 153).

Os princípios estão interligados entre si. O alinhamento de interesses de uma empresa necessita de forma, matéria e processo, para que seu real significado seja atingido e o melhor resultado expressado. Com esses princípios a administração de uma empresa ganha variáveis importante para uma gestão diferenciada, com princípios éticos e sociais. A gestão corporativa favorece a reestruturação de uma empresa e a sua técnica deve ser adotada de maneira que sua prática traga benefícios estratégicos de gestão que auxilie acionistas, sócios e administradores na tomada de decisão de seus negócios (SOUZA; BAUER; COLETTI, 2020).

3. AS CONSEQUÊNCIAS QUE OCORREM QUANDO A EMPRESA NÃO FAZ UMA GESTÃO CORPORATIVA

As empresas não devem atuar em várias frentes simultaneamente, necessita analisar e direcionar estrategicamente suas ações para otimizar os recursos diversos investidos (recursos financeiros, tempo, mão de obra, entre outros). Neste sentido, o papel da gestão corporativa deve ser o auxílio direto à operacionalização da estratégia e de suporte ao modelo de negócio, atuando proativamente para o mapeamento de potenciais problemas de cunho estratégico. Convenientemente, deve-se oferecer a qualificação necessária para tal. A gestão corporativa deve ainda focar os recursos e principais ações para a consecução dos objetivos e metas da organização, isto principalmente para as pequenas empresas pode significar o diferencial entre manter-se prosperando ou enfrentar uma série de problemas estruturais (COELHO *et al.*, 2021).

A grande maioria das organizações de pequeno porte tende a ignorar a necessidade e os benefícios de apoiarem seus processos decisórios no respaldo da gestão corporativa essencialmente por julgarem-se incapazes de absorver mais esta atividade. Outros fatores colaboram ainda para esta atitude, tais como: a falta de recursos para contratar profissionais adequados ou qualificar seus profissionais e o corpo de gestão para esta e outras funções, igualmente importantes. Pode-se citar ainda, o excesso de atividades e a centralização de poder como causas desta resistência, até certo ponto natural, porém comprometedora para a viabilidade e sustentabilidade do modelo de negócio (CONDUTA; VITORIANO, 2020).

O sistema de gestão corporativa envolve os sócios ou a assembleia de acionistas, representando a instância máxima de decisão dentro da organização, sendo os responsáveis pela escolha e destituição dos membros do Conselho de Administração. Esse conselho, conforme a legislação brasileira e o Código das melhores Práticas de Gestão Corporativa do IBGC, é definido como o principal elemento do sistema de governança, de maneira que executa o papel de órgão máximo da fixação das diretrizes da empresa, definindo o rumo dos negócios, sendo encarregado por seu sentido estratégico e pela escolha, orientação e pelo monitoramento dos executivos (MARTINS; VENTURA JUNIOR, 2020; SCHUBERT *et al.*, 2018).

Os diretores ou executivos são incumbidos pela gestão do negócio, eles operacionalizam e executam as diretrizes estratégicas elencadas pelo conselho, a quem precisam conceder contas de sua atuação. A auditoria e o Conselho Fiscal individualmente são entidades de controle, levando em conta que aquele analisa se os conselheiros e executivos estão operando a favor do cumprimento dos seus deveres e responsabilidades, e este adequa-se atestar se as demonstrações financeiras anunciadas pela organização tendem, de fato, com a realidade percebida na companhia (SOUZA; BAUER; COLETTI, 2020).

O Código de melhores práticas de gestão corporativa presume uma estrutura ade-

quada e organizada, através de seus agentes, onde a estrutura vai depender da necessidade de cada empresa. Fazem parte da hierarquia de gestão corporativa o presidente, o vice-presidente, diretor de operações, diretor executivo, diretor financeiro, diretor de tecnologia e diretor tributário. Essa estrutura deve ser projetada em organograma funcional para que toda a equipe de profissionais tenha conhecimento da estrutura hierárquica da corporação. Dentro dessa estrutura o processo de tomada de decisão se dar de duas formas: a centralizada, no qual envolve gestores do alto escalão (presidente, vice-presidente e diretores) e descentralizada, em que participam os gestores mais baixos que tomam a maioria das decisões com opiniões mais decisivas nesse processo de tomada de decisão (gerentes de divisão) (MARTINS; VENTURA JUNIOR, 2020).

As empresas à medida que crescem e evoluem podem se tornar complexas, alterando suas estruturas, resultando na demanda por novos e melhores sistemas de controle. Esse sistema de gestão corporativa de uma empresa guia as empresas com seu ambiente interno e externo e entra como uma ferramenta que propicia diminuir a assimetria de informação existente entre a empresa e os diversos agente envolvidos. Ela mostra bem mais sobre a empresa do que a capacidade da mesma em fazer uma demonstração financeira adequada, mas mostra a cultura organizacional presente nela. Nesse sentido, aderir a essas práticas é importante para mensurar o grau de aderência às melhores práticas, além de, mensurar o grau de comprometimento que essas empresas têm com as partes interessadas (CARREIRO *et al.*, 2021).

Sobre os benefícios que a boa gestão corporativa pode ocasionar às empresas, podemos destacar: os benefícios externos, relacionados à maior facilidade de prospecção de recursos e à redução do custo de capital; e os benefícios internos, relativo ao aperfeiçoamento do processo de decisão na alta gestão. Sobre os benefícios externos, algumas empresas podem ser diversificadas como detentora de uma boa gestão corporativa, tornando-se mais relevantes aos investidores, aumentando as vendas dos seus papéis, de maneira que, ocorrendo uma superior demanda dos investidores, os custos de capital das companhias tornam-se mitigados, tanto do custo de capital próprio, quanto do custo de capital de terceiros, ocasionando em um menor custo médio ponderado de capital. Essa ideia pode estar relacionada aos níveis de gestão corporativa, tendo em consideração que os atuais ou potenciais acionistas traçam as suas decisões de compras de ações conforme o perfil das companhias, e estas atendem alguns itens deliberado pela BM&FBOVESPA (COELHO *et al.*, 2021).

Uma das principais falhas dentro das instituições é basicamente a má preparação para possíveis situações que podem determinar o desempenho da empresa. Estas organizações agem, portanto, de modo improvisado e acabam comprometendo todo seu desenvolvimento. Os resultados satisfatórios da empresa dependem de toda a elaboração e execução da gestão. Há organizações que param no processo inicial de diagnóstico do problema e acabam não executando o planejamento estabelecido para a organização. Na realidade, a gestão corporativa não possui uma fórmula de manuseio, mas depende de toda situação da empresa no momento. Contudo, as vantagens que essa ferramenta possui deixam para trás todas as críticas à sua metodologia de execução (MARTINS; VENTURA JUNIOR, 2020).

Observa-se que muitas empresas são eficientes no seu dia a dia, mas ineficazes nas decisões estratégicas. Isso pode ser explicado por meio de alguns entraves como recursos e profissionais, porém, se compensa investir no desenvolvimento do gestor corporativo para melhorar as chances de manutenção dos modelos de negócio durante um tempo. Com o gestor corporativo, as empresas terão a seu lado maior agilidade para reagir às adversidades vivenciadas, quando previamente detectadas (CONDUTA; VITORIANO, 2020).

Como citado por Chiavenato (2014, p. 15), “nos novos negócios, a mortalidade prematura é elevadíssima, pois os riscos são inúmeros e os perigos não faltam”. Ante ao exposto, cabe demonstrar algumas das possíveis consequências da falta de gestão corporativa nas empresas, que são apresentadas no quadro a seguir (Quadro 2):

Quadro 2: Consequências da falta de gestão corporativa nas empresas

Consequências da falta de gestão corporativa nas empresas
Aumento dos gastos além do necessário
Atraso ou não execução das atividades
Falta de perspectiva de crescimento
Desmotivação profissional
Falta de independência do Conselho Administrativo
Opacidade de informações
Ausência de um código de conduta
Pouca ou nenhuma fiscalização interna e externa
Carência de normas internas anticorrupção
Falta de comunicação
Falta de uma matriz de risco
Falta de segurança na troca de informações
Pouca agilidade na preparação e condução de reuniões do conselho
Falta de preparação prévia dos conselheiros
Falta de integração entre Conselho Fiscal, Comitê de Gestão de Riscos e Auditoria

Fonte: Conduta; Vitoriano (2020, p. 40).

A falta de estratégias de gestão corporativa causa entraves no enfrentamento de crises financeiras e baixas de orçamento. Quando uma empresa não adere a esse tipo de gestão corporativa os processos podem ser dificultados, resultando em não atingimento das melhores soluções. O modelo gestão corporativa foi criado como um apaziguador dos conflitos entre o acionista que delega os objetivos e o agente executor, que pode ou não agir de forma oportunista com os objetivos aos quais foram incumbidos. Conceito, no qual, foi atestado pelo IBGC, que define gestão corporativa como um sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselhos de administração, diretoria e órgãos de controle (MIRANDA, 2015; SCHUBERT *et al.*, 2018).

Um grande problema na implantação da gestão corporativa é falta de comunicação. A comunicação deve ser vista como um elemento chave para o sucesso dos processos internos das empresas, para o reconhecimento e para a longevidade de qualquer negócio. As falhas na comunicação podem causar vários contratempos, insatisfações e custos de tempo, dinheiro e engajamento. Os gestores devem ficar atentos para evitar erros de comunicação na empresa, mapeando os principais problemas de comunicação no trabalho, criando ferramentas de comunicação oficiais, alinhamento de expectativas, feedbacks no trabalho e integração entre os canais de comunicação. Diante disso, adotar a gestão corporativa na empresa preserva e otimiza o valor econômico de longo prazo e contribui para a maior qualidade de gestão (GOMES, 2016).

Um mercado com boas práticas de gestão torna-se mais atrativo para os investidores e serve como uma fonte de obtenção de recursos para as empresas. Além de, agregarem valor e obter maiores preços nas ações, além de proteger o investidor. Essa forma de ges-

tão define as regras, procedimentos e gerência de contratos que a empresa utilizará ao se relacionar com seus acionistas, credores, funcionários, fornecedores, clientes e autoridades governamentais. Ou seja, a gestão corporativa surge como forma de padronizar as ações, diminuindo os conflitos de agência que podem se tornar um empecilho a gestão da empresa (DALLAGNOL *et al.*, 2019). Para Crisóstomo e Girão (2019), as empresas brasileiras estão aderindo as boas práticas de gestão corporativa recomendadas pelo mercado brasileiro, com crescimento dos comitês de auditoria em detrimento dos conselhos fiscais. Apesar da adesão, ainda há espaço para avanços no que diz respeito a inobservância as recomendações referentes ao comitê de auditoria e conselho fiscal.

A literatura mostra que o movimento em volta das boas práticas de gestão corporativa se mostra necessário no meio administrativo propiciando melhorias significativas na gestão das empresas e no ambiente regulatório, assim como uma forma de confiança e proteção aos investidores. Demonstram também, que a administração sendo desenvolvida de forma competente, profissionalizada, com transparência e prestação de contas gera criação de valor e cria um diferencial para as empresas. As boas práticas de gestão corporativa não garantem os resultados no cotidiano das empresas, mais contribuem muito na busca dos resultados e dão proteção a empresa através da transparência na administração (FRIZON; FRIZON; BEDIN, 2020).

4. IMPORTÂNCIA DE UMA GESTÃO CORPORATIVA PARA O SUCESSO DO EMPREENDIMENTO

Falar da gestão corporativa é falar dos processos e seus controles, esses requerem gerenciamento eficiente e eficaz. Assim, é a gestão corporativa que cuida dos projetos, planejamento, planos, táticas, estratégias de todas as áreas, especialmente da área de gestão de pessoas e profissionais. Seu direcionamento é papel da alta coordenação e da supervisão geral, ou seja, atribuição dos executivos e gerentes. Suas atribuições são encontradas na área técnica, financeira, econômica, tecnológica, jurídica e outras. Isso vai depender do tamanho do empreendimento, das necessidades acordadas em função da sua missão, visão e valores. Logo, o sucesso do empreendimento vai depender da eficiência de sua gestão (VIEIRA; BARRETO, 2019).

Nesse mesmo entendimento, Chiavenato (2014) e Assunção, De Luca e Vasconcelos (2017) destacam a importância da gestão corporativa para as empresas em amplitude geral, pois proporciona uma estrutura rígida e capaz de identificar o principal papel da organização diante do mercado, e além disso, é capaz de discriminar para todos os integrantes da empresa a possibilidade de conhecer os objetivos, missão, visão e valores, identificando as estratégias e o conjunto de ações internas e externas que possibilitaram condições necessária para se manterem ativas e em condições competir com as fatias do mercado.

As empresas geralmente contratam profissionais especializados em Gestão de Projetos e Gestão estratégica, para que definam seu estilo de gestão corporativa. Eles possuem melhor visão e olhar mais objetivo e imparcial no momento de desenhar a posição da empresa, orientando da melhor forma o conselho gestor a incorporar o estilo de gestão mais apropriado, compreendido e assimilado ao perfil da empresa. Nesse sentido, os gestores em todos os níveis hierárquicos, seguindo regras uniformes e consistentes, com planejamento e execução de ações mais assertivas, com boa gestão corporativa, conseguem garantir o sucesso em sua organização (SOUZA; BAUER; COLETTI, 2020).

Por conseguinte, nessa ideia de se destacar no mercado por meio do gerenciamento, o gestor precisa seguir alguns atributos essenciais de gestão corporativa para atingir

o sucesso empresarial. A Figura 1, demonstra todos esses atributos que certamente vão favorecer mais qualidade para o gerenciamento dos negócios e podem acrescentar no dia a dia da organização (DALLAGNOL *et al.*, 2019).



Figura 1: Atributos para a gestão corporativa

Fonte: Dallagnol *et al.*, (2019, p. 05).

Visando antever possíveis mudanças ocorridas no mercado globalizado, as organizações procuram sempre soluções para estar à frente de seus concorrentes. Por isso, também é vantajosa a elaboração da gestão corporativa. Ademais, em virtude da rápida transformação nos perfis dos clientes, é necessária rápida capacidade de previsibilidade, pois com ele é possível identificar futuros riscos no decorrer de sua operacionalização. A gestão corporativa é muito vantajosa para a organização, pois o alto índice de fracasso das empresas recém-abertas se deve, basicamente, a uma consequência de planejamento inadequado. A grande preocupação dessas instituições, sem dúvidas, é o término do empreendimento e com as transformações do ambiente em que estão inseridas, é de suma importância que essas organizações possuam vantagens em relação aos seus concorrentes, não abrindo mão de uma eficiente gestão corporativa (SOUZA; BAUER; COLETTI, 2020).

De acordo com Fiuza e Ferreira (2020), o primeiro passo para uma empresa realizar uma gestão corporativa, é a ilustração e identificação do que é necessário para realizar as mudanças em sua empresa, ou seja, identificar que há algo ou processo incorreto, pois essa identificação é essencial para iniciar o processo de diagnóstico e resolução dos problemas identificados. O foco na solução é uma condição necessária para evitar problemas futuros, ou propriamente corrigir falhas presentes, mais que ao final geram resultados que minimizam ou até mesmo elimina a possibilidade de ações corretivas que as vezes solucionam parte dos problemas, mas que podem deixar uma grande pretensão de problemas futuros. Uma boa prática de gestão corporativa é aquela que é baseada em fatos e dados diários de uma empresa, pois será através deles que cada passo será estudado e identificado para possibilitar um resultado satisfatório para a organização.

As empresas devem acreditar que é possível compreender e implantar as metodologias de sistema de gestão corporativa para o sucesso das empresas, pois o principal objetivo da implementação de sistema, é a possibilidade de conduzir o negócio de forma mais objetiva, minimizando custos e compreendendo a necessidade de mercado com a qualidade dos serviços oferecidos pela empresa. O objetivo da mudança é elevar o nível de excelência da empresa no mercado, oferecendo além de um produto de qualidade o aprendizado contínuo e adaptação a qualquer fator que altere o cenário da empresa, devido a fatores internos ou externos (SOUZA; BAUER; COLETTI, 2020).

A metodologia de adoção de um processo formal de solução de problemas em uma pequena empresa deve ser feita de forma objetiva, e não necessariamente deve seguir à risca uma metodologia de algum tipo de sistema, pois seu contexto e estrutura não refletem a dependência da complexidade desse sistema, e o mais viável para elas é a adaptação do conjunto de métodos a sua realidade, pois dessa forma torna mais viável o alcance de metas e conseqüentemente a eliminação de problemas. As características de um negócio, é a própria marca que a empresa carrega em sua estrutura, sendo ela a alma do negócio, o método, a forma e o seguimento que ela irá introduzir ao mercado, pois é através dela que será interligado ao conceito do planejamento bem elaborado para conduzir ao consumidor o sentimento de além de necessidade a oportunidade de adquirir um bem, produto ou serviço de uma determinada empresa, pois ela oferece um produto de qualidade, e um diferencial que os demais concorrentes não fornece ao cliente final, basicamente o mercado prende-se ao bem-estar, tratamento diferenciado e um pós-venda bem construído para atender o público (LIMA NETO, 2016).

A administração de uma organização, é baseada através do seguimento de um dado planejamento, ou seja, o seguir de uma etapa de um projeto, configurando os métodos eficazes para o qual objetivam um alcance de metas, e principalmente tracejando um objetivo ou simplesmente identificar formas e meios para dirigir uma empresa, com capacidade de dar resultados e indicadores eficientes para o administrador, baseando-se em metodologias eficazes que garantam a sobrevivência de uma empresa em um negócio concorrido e acirrado, além do mais oferecer ao mercado um serviço ou produto de qualidade através da sua própria estrutura e visibilidade de novas possibilidades para os clientes, aliando qualidade, eficácia ao bom atendimento (MORAIS, 2017).

Uma empresa não pode ser erguida sem planejamento, um executivo não pode gerenciá-la sem planejamento, projetos, plano de ação, ideias, estratégias, enfim, nada sai do papel se não houver planejamento, para que tudo isso se concretize e a partir daí apresente resultados na empresa. A importância da gestão corporativa está suficientemente fundamentada na prática em muitas organizações e em qualquer que seja seu âmbito, seja profissional ou pessoal. A gestão corporativa envolve mais que conhecimento sobre missão e visão. É necessário que, além de conhecê-los, haja um posicionamento crítico diante deles e que os mesmos sejam compreendidos, a fim de que as ações resultantes do planejamento estejam em concordância com seus objetivos e o que realmente a empresa precisa no momento e para que possa enfrentar possíveis mudanças de cenário no futuro (ASSUNÇÃO; DE LUCA; VASCONCELOS, 2017).

A mudança é algo essencial para que uma empresa se mantenha no mercado, tendo em vista as rápidas mudanças que o mercado impõe e para muitas empresas de pequeno porte, a falta de cultura proporciona um cenário desfavorável para a empresa, pois dificulta a tendência às inovações, resistindo à contínua repetição do mesmo saber e conhecimento ultrapassado, e esse tipo de comportamento retarda na maioria, os quadros de desenvolvimento da organização. Essa constante demonstra a necessidade de inovar com preparo e acompanhamento de novas tendências que irão surgindo no mercado, tendo influência

direta na composição do ambiente que empresa está representada (MORAIS, 2017).

O sucesso de uma empresa está atrelada a variados fatores que combinados solucionam problemas e criam oportunidades através de uma gestão bem elaborada, que irá garantir objetivos e metas que serão estudadas, acompanhadas e levantadas através de indicadores que serão utilizados como meio de verificação do contexto e situação atual da empresa, ou simplesmente relacionar e verificar se o planejado está sendo seguido conforme os estudos iniciais mapeados nas estratégias, pois é extremamente importante que todos os objetivos estejam sendo seguidos para que nenhuma fase do processo seja realizada de forma ineficaz, podendo comprometer o trabalho realizado pela organização. As empresas necessitam de uma metodologia para que seus objetivos além de serem alcançados possam estar mapeados para possibilitar um controle mais efetivo, pois os objetivos são rotineiros e geralmente necessitam ser remodelados para garantir uma nova meta e conseqüentemente novos caminhos a serem trilhados pela organização (LIMA NETO, 2016).

A gestão corporativa abrange a organização como um todo, constitui uma visão holística de tudo o que acontece dentro da organização e aponta os fatores externos que interferem nas atividades da mesma, trata-se de pesquisar dados, coletar informações e posteriormente analisar quais as possibilidades de melhoria para os pontos fracos, a redução de ameaças, maximização dos pontos positivos e aproveitamento de oportunidades. Grandes problemas são evitados e muitas ameaças do ambiente externo são anuladas quando o empreendedor investe na gestão corporativa, e assim, está preparado para enfrentá-las e tem uma resposta para cada desafio que irá enfrentar. Por isso, se faz importante a gestão corporativa como forma de tornar a organização menos vulnerável aos concorrentes, novos entrantes, produtos substitutos, todos aqueles que oferecem, direta ou indiretamente, algum tipo de risco para o negócio (ASSUNÇÃO; DE LUCA; VASCONCELOS, 2017).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme a literatura apresentada, verificou-se que o sistema de gestão corporativa no cotidiano das empresas contribui com o processo de planejamento estratégico, tomada de decisão, geração de resultados positivos para as partes interessadas e o mercado financeiro. Assim, é primordial entender o funcionamento e os princípios da gestão corporativa, as conseqüências que ocorrem quando a empresa não faz uso desse sistema e a importância de uma gestão corporativa para o atingimento do sucesso empresarial.

Com a revisão de literatura identificou-se que a necessidade dos mercados evoluiu e junto com a globalização veio a pressão da competitividade fazendo com que as mudanças de mercado exigissem conquistar cada vez mais confiança nas suas informações administrativas. Com isso, as empresas que adotam a gestão corporativa conquistam espaço e obtêm vantagens competitivas, com um sistema que demonstra confiança, transparência, equidade, responsabilidades em seus negócios, prestação de contas e auxílio aos gestores para a tomada de decisão.

Os resultados demonstram que existem relação com a importância da instituição de mecanismos de gestão corporativa no contexto de atingimento do sucesso da empresa. Independente da dimensão e complexidade, a empresa deve aderir as boas práticas de gestão corporativa para se ter uma visão holística de tudo o que acontece internamente e os fatores externos que interferem nas atividades da empresa. Pois, grandes problemas são evitados e muitas ameaças do ambiente externo são anuladas quando o empreendedor investe na gestão corporativa.

Ficou claro a importância do mercado financeiro e de capitais, especialmente quanto a gestão corporativa como estratégia para o sucesso das empresas e para o Brasil. Pois, a empresa que conta com uma estrutura de gestão corporativa tende a adquirir melhores resultados na gerência e no ambiente regulatório, assim como confiança e proteção aos investidores. Logo, a administração sendo desenvolvida de forma competente, profissionalizada, com transparência e prestação de contas gera criação de valor e cria um diferencial para as empresas.

Conclui-se, portanto, que as boas práticas de gestão corporativa contribuem para a gestão da empresa e tem a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para sua perenidade. Espera-se que este estudo possa inspirar e contribuir para estudos futuros sobre a importância da gestão corporativa como estratégia para o sucesso da empresa.

Referências

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2014.

ASSUNÇÃO, Renata Rouquayrol; DE LUCA, Márcia Martins Mendes; VASCONCELOS, Alessandra Carvalho de. Complexidade e governança corporativa: uma análise das empresas listadas na BM&FBOVESPA. **R. Cont. Fin.** São Paulo. v. 28, n. 74, p. 213-228, mai./ago., 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/3BNKhyLffzB-c6HB3GCfBcfx/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 10 out. 2022.

BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. Empreendedorismo: conceitos e definições. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2014. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/revistasi/article/viewFile/612/522>. Acesso em: 10 abr. 2022.

CARREIRO, Nádia Kelly Duarte *et al.*, Relações entre governança corporativa, desempenho financeiro e valor de mercado: uma análise no contexto brasileiro. **Rev. Fac. Cienc. Econ.** vol. 29, n. 2, 2021. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052021000200011. Acesso em: 10 set. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Barueri: Manole, 2014.

COELHO. Estudo sobre educação corporativa nas pequenas empresas no Brasil: uma revisão bibliométrica da produção científica. **Revista Panorâmica**, v.33, 2021. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/revistapanoramica/index.php/revistapanoramica/article/view/1331/19192489>. Acesso em: 10 set. 2022.

CONDUTA, Luis Fernando; VITORIANO, Marcia Cristina de Carvalho Pazin. Análise das práticas de governança corporativa e sua relação com o compartilhamento do conhecimento nas instituições do terceiro setor. **In-CID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, v. 11, n. 2, p. 37-59, 2020. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/incid/article/view/168357>. Acesso em: 31 out. 2022.

CRISÓSTOMO, Vicente Lima; GIRÃO, Aline Maria Coelho. Análise do *compliance* das empresas brasileiras às boas práticas de governança corporativa. **Revista Ambiente Contábil**, vol. 11, n. 2, jul./dez., 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/16369/11849>. Acesso em: 10 nov. 2022.

DALLAGNOL, Evelyze Cruz *et al.*, **Os princípios da governança corporativa**: o enfoque dado pelas empresas listadas na B3. 2019. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefndmkaj/https://congresso.usp.fipecafi.org/anais/19UspInternational/ArtigosDownload/1374.pdf>. Acesso em: 10 set. 2022.

FIUZA, Melissa Helena Bezerra; FERREIRA, Leandro. A governança corporativa como instrumento para evitar a falência de empresas. **Revista Ensaios Pioneiros**, v. 4, n. 1, p. 61-78, 2020. Disponível em: <https://ensaiospioneiros.usf.edu.br/ensaios/article/view/93>. Acesso em: 10 abr. 2022.

FRIZON, Nelson Natalino; FRIZON, Jucelia Appio; BEDIN, Mariele. Governança corporativa em cooperativas de crédito na ótica de conselheiros administrativos das cooperativas filiadas à central cresol baser. **RAGC**, v. 8, n. 36, p. 129-144, 2020. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/ragc/article/view/2158>. Acesso em: 10 nov. 2022.

GOMES, Antônio Paulo Machado. Características da Governança corporativa como estímulo à gestão fiscal. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 12, n. 71, 2016. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rcf/article/>

view/117294. Acesso em: 10 nov. 2022.

LIMA NETO, Raul de. **Governança corporativa: um modelo propositivo para pequenas empresas**. 2016. 62 f. Orientador: Antônio Gonçalves de Oliveira. Monografia (Especialização em MBA em Finanças) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2016. Disponível em: https://riut.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/19600/1/CT_GESFIN_1_2015_06.pdf. Acesso em: 10 out. 2022.

MARTINS, Orleans Silva; VENTURA JÚNIOR, Raul. Influência da governança corporativa na mitigação de relatórios financeiros fraudulentos. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 22, n. 1, p. 65-84, 2020. Disponível em: Acesso em: 10 out. 2022.

MIRANDA, Letícia Futura da Silva. **Empreendedorismo corporativa: oportunidade dentro das Startups**. 2015. 24 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2015. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/7590/1/21101121.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2022.

MORAIS, Letícia Rodrigues. **Governança corporativa nas organizações e seus benefícios**. 2017. 42 f. Governança corporativa nas organizações e seus benefícios. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Faculdade de Ciências Contábeis, Rio Verde, 2017. Disponível em: <https://www.unirv.edu.br/conteudos/fckfiles/files/GOVERNAN%C3%87A%20CORPORATIVA%20NAS%20ORGANIZA%C3%87-%C3%95ES%20E%20SEUS%20BENEF%C3%8DCIOS.pdf>. Acesso em: 10 out. 2022.

NOSE, Enio Tadashi *et al.*, Comunicação no processo de implantação da governança corporativa em empresas. **Revista Metropolitana de Governança Corporativa**, São Paulo, vol. 2, n. 1, p. 03-18, jan./jun., 2017. Disponível em: <http://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/RMGC/article/view/1208/1214>. Acesso em: 10 abr. 2022.

PESENTE, Ronaldo. **Mercados financeiros**. Salvador: UFBA, Faculdade de Ciências Contábeis; Superintendência de Educação a Distância, 2019. 119 p.

SANTOS, Célia Maria Retz Godoy dos. **Estratégias Competitivas: comunicação, inovação e liderança** – edição revisada e ampliada. Bauru: Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, 2015. 380 p. Disponível em: <https://www.faac.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/Especializacao/EstrategiasCompetitivasdeMercadoComunicacao,InovacaoeLideranca/estrategiascompetitivas---edicao-2.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2022.

SANTOS, Pedro Vieira Souza; PINHEIRO, Francisco Alves. O plano de negócios como ferramenta estratégica para o empreendedor: um estudo de caso. **Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção**, v. 5, n. 8, p. 150-165, 2017. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/relainep/article/download/55161/34401>. Acesso em: 10 abr. 2022.

SCHUBERT, Jéssica Mariana Martins *et al.*, Governança corporativa: uma análise das práticas organizacionais com base nos princípios do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). **ENEGEP**, Maceió. 2018. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_264_517_35134.pdf. Acesso em: 10 out. 2022.

SILVA, Clayton Robson Moreira da. **Administração, empreendedorismo e inovação**. Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2019. Disponível em: <https://www.atenaeditora.com.br/wp-content/uploads/2019/05/e-book-administracao-empendedorismo-e-inovacao-1.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2022.

SOUZA, Andrea Brasil; BAUER, Maristela Mercedes; Coletti, Luciana. A importância da governança corporativa e do controle interno na área contábil. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, v. 17, n. 1, jan./abr., 2020. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/5142/514262385011/html/>. Acesso em: 10 set. 2022.

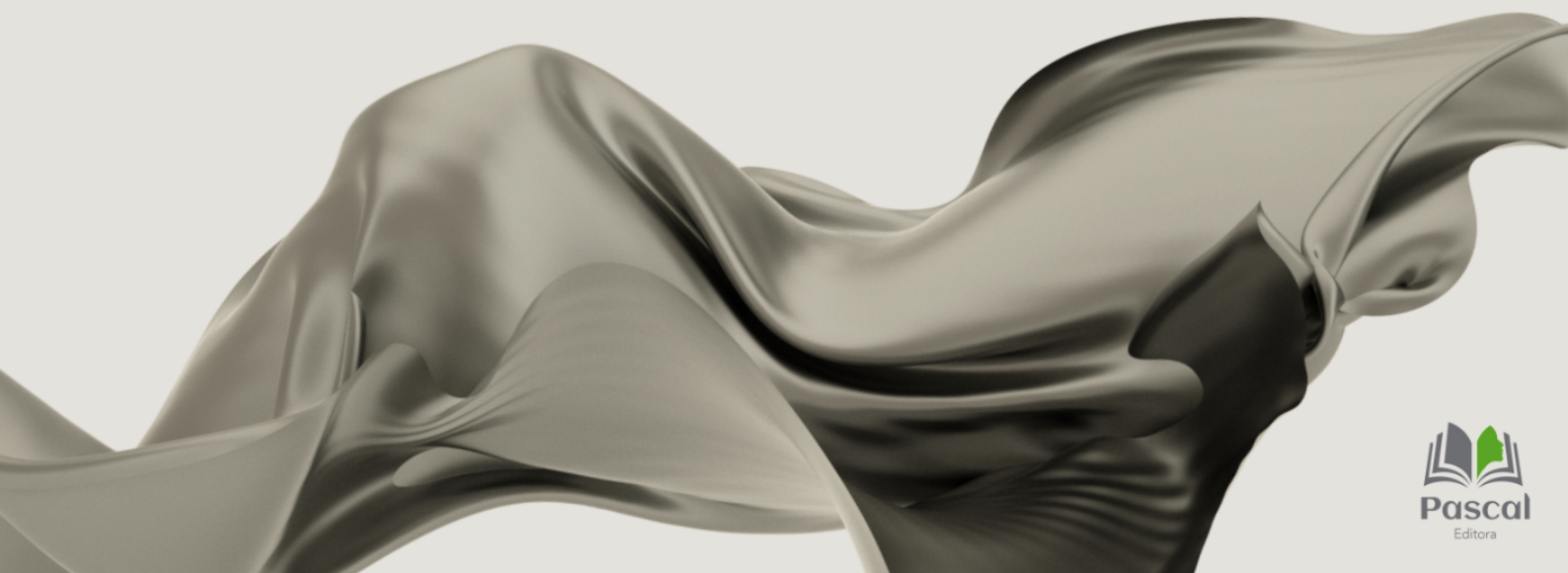
VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: Enap, 2019. 240 p. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4281/1/5_Livro_Governan%C3%A7a%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf. Acesso em: 10 abr. 2022.

Tópicos Especiais de Administração

19

**A IMPORTÂNCIA DO MARKETING DIGITAL NAS
ORGANIZAÇÕES**
***THE IMPORTANCE OF DIGITAL MARKETING IN
ORGANIZATIONS***

Kássia Lawane Pontes Feitosa



Resumo

As ferramentas digitais foram criadas para facilitar a vidas das pessoas, e estas já ganharam o cenário organizacional, criando um ambiente de trabalho corporativo, no qual pessoas de todas as áreas trocam dados e informações de diferentes naturezas. As mídias sociais são um bom exemplo dessas ferramentas, estas vêm a ser um bom meio para propagação de marca, opinião e causa. Podendo também fazer uma análise mais profunda do perfil de seus clientes e definir com muito mais precisão qual é o seu público ideal. Elas se integram diretamente as estratégias de marketing digital e impactam à empresa como um todo. A internet deixou de ser vista apenas como meio de pesquisas, e passou a fazer parte da vida das pessoas de maneira direta, facilitando a disseminação de informações de modo interativo e claro entre empresa e clientes. O objetivo do estudo foi discorrer sobre a utilização das mídias sociais como ferramentas estratégicas para o empreendedorismo. A metodologia adotada nesta pesquisa, trata-se de revisão de literatura, com base nos autores como Brito (2021), Santana et al., (2019), por meio de consultas a livros, artigos, sites confiáveis. A Revisão de Literatura foi escolhida para a realização desta pesquisa, porque é calçada em definições científicas, tendo uma base confiável de informações. Na pesquisa foi realizada a leitura analítica de forma que as teorias levantadas conduzam a obtenção da resposta ao problema de pesquisa apresentado. O período utilizado para busca, foram dos últimos 10 anos. Para tanto, será cruzado os descritores: empreendedorismo, mídias sociais, estratégias, onde se encontrou 45 estudos, e que, após a exclusão, utilizou-se 40 para a construção deste estudo. As pesquisas serão realizadas em sites de revista de saúde e na base de dados da *Scientific Eletronic Library Online (SciELO)*.

Palavras-chave: Infertilidade. Reprodução assistida. Reprodução humana assistida

Abstract

Digital tools were created to make people's lives easier, and these have already gained the organizational scene, creating a corporate work environment, in which people from all areas exchange data and information of different natures. Social media is a good example of these tools, they come to be a good medium for brand, opinion and cause propagation. You can also do a deeper analysis of the profile of your customers and define with much more precision who your ideal audience is. They are directly integrated into digital marketing strategies and impact the company as a whole. The internet is no longer seen only as a means of research, and has become part of people's the information age, and this digital generation has demanded a positioning of companies and brands within this environment, and social media provide the tools needed to make company/customer relationships more horizontal. The objective of the study was to discuss the use of social media as strategic tools for entrepreneurship. The methodology adopted in this research is a literature review, based on authors such as Brito (2021), Santana et al., (2019), through consultations with books, articles, reliable websites. The Literature Review was chosen to carry out this research, because it is based on scientific definitions, having a reliable base of information. In the research, the analytical reading was carried out so that the theories raised lead to obtaining the answer to the research problem presented. The period used for the search was the last 10 years. For that, the descriptors will be crossed: entrepreneurship, social media, strategies, where 45 studies were found, and that, after exclusion, 40 were used for the construction of this study. Research will be carried out on health journal websites and on the Scientific Electronic Library Online (SciELO) database.

Keywords: Infertility. Assisted reproduction. Assisted human reproduction



1. INTRODUÇÃO

Hoje as organizações estão de fato, buscando com auxílio da internet, ferramentas que ajudem no conhecimento e inovação, de modo a encontrar seu público-alvo. E para definir esse público é necessário conhecer as necessidades, percepções, preferências ou grau de satisfação dos consumidores, revendedores, contratantes de serviços, fornecedores etc. do mercado externo, dessa forma possibilita à agregação de valor nos produtos ou serviços em seus respectivos segmentos de mercado.

Compreende-se que, isso proporciona a integração e o posicionamento das organizações nas mudanças do setor. Nesse sentido, para entrar em um segmento, as empresas devem não somente estimar o número de pessoas que desejam seu produto, mas também analisar as necessidades, oportunidades e ameaças que compõe o negócio e quantas dessas pessoas estariam dispostas a pagar pelo seu produto e se teriam condições.

As ferramentas digitais foram criadas para facilitar a vidas das pessoas, e estas já ganharam o cenário organizacional, criando um ambiente de trabalho corporativo, no qual pessoas de todas as áreas trocam dados e informações de diferentes naturezas. As mídias sociais são um bom exemplo dessas ferramentas, estas vêm a ser um bom meio para propagação de marca, opinião e causa. Podendo também fazer uma análise mais profunda do perfil de seus clientes e definir com muito mais precisão qual é o seu público ideal. Elas se integram diretamente as estratégias de marketing digital e impactam à empresa como um todo.

As mídias sociais podem ser conceituadas como um conjunto de ações estratégicas aplicadas nos meios digitais, para atrair e fidelizar clientes, elevando a participação da empresa no mercado. Engloba a prática de promover produtos, serviços ou a própria marca através da internet, chegando aos consumidores de forma rápida, personalizada e eficiente.

A internet deixou de ser vista apenas como meio de pesquisas, e passou a fazer parte da vida das pessoas de maneira direta, facilitando a disseminação de informações de modo interativo e claro entre empresa e clientes. Os consumidores estão cada vez mais exigentes e as empresas para se manter competitivas e atender as necessidades dos clientes devem se adaptar ao novo cenário mundial, mais conhecida como a era da informação, e essa geração digital tem demandado um posicionamento das empresas e marcas dentro desse meio, e as mídias sociais oferecem as ferramentas necessárias para tornar os relacionamentos empresa/cliente mais horizontais. Sendo assim, o estudo torna-se importante por compreender que, as mídias sociais podem ser utilizadas para aumentar o valor da empresa e melhorar o relacionamento com os consumidores. Com base nos avanços tecnológicos, as mídias sociais permitem um fluxo de informações mais abrangente em comparação a outras mídias, além de oferecer uma variedade de conteúdo.

Desta forma, o estudo vem a corroborar com pesquisas futuras sobre a temática, bem como auxiliar as empresas de como as redes sociais podem proporcionar um ambiente favorável para a implementação de estratégia e utilização de seus recursos na busca de estreitar o relacionamento entre empresas e o consumidor e, conseqüentemente alavancar o crescimento destas empresas.

O objetivo geral do estudo foi discorrer sobre a utilização das mídias sociais como ferramentas estratégicas para o empreendedorismo. Os objetivos específicos foram dispostos em: Descrever sobre o marketing digital; contextualizar sobre as redes sociais; compreender a importância do marketing digital nas organizações.

A metodologia adotada nesta pesquisa, trata-se de revisão de literatura, com base nos autores como Brito (2021), Santana *et al.* (2019), por meio de consultas a livros, artigos, sites confiáveis. A Revisão de Literatura foi escolhida para a realização desta pesquisa, porque é calçada em definições científicas, tendo uma base confiável de informações. Na pesquisa foi realizada a leitura analítica de forma que as teorias levantadas conduzam a obtenção da resposta ao problema de pesquisa apresentado. O período utilizado para busca, foram dos últimos 10 anos. Para tanto, será cruzado os descritores: empreendedorismo, mídias sociais, estratégias, onde se encontrou 45 estudos, e que, após a exclusão, utilizou-se 20 para a construção deste estudo. As pesquisas serão realizadas em sites de revista de saúde e na base de dados da *Scientific Electronic Library Online (SciELO)*.

2. REDES SOCIAIS

Conceitua-se redes sociais como relações entre pessoas, estejam elas interagindo por elas mesmas, em defesa de outras pessoas ou em nome de uma organização, mediadas ou não por sistemas computadorizados. Segundo Jesus (2012), a história das redes sociais começou nos anos 90, com a criação do ClassMates, nascido em 1995 e popular nos EUA e no Canadá, que visava possibilitar reuniões entre amigos que estudavam juntos, ambos em ensino médio e superior. Em 1997, foi criado o SixDegrees, que, Jesus (2012), ainda estabeleceu o modelo de rede social como é hoje conhecido.

Em 2002, criado por Jonathan Abrams, na Califórnia, surgiu o Friendster, segundo Jesus (2012) essa rede social alcançou um grande sucesso. Enquanto o Friendster ainda era um sucesso, outras empresas viram a oportunidade e decidiram investir no negócio. Assim, em 2003, nasceu o MySpace, inovando esse mercado com opções como atualizações de músicas, fotos e a presença de um blog para atualização do usuário. Ainda em 2003, o LinkedIn nasceu, com uma proposta totalmente diferente de outras redes sociais até então, a rede social tinha como objetivo reunir contatos profissionais, e isso deu origem a algo comum hoje: a criação de sites de relacionamento segmentados (JESUS, 2012).

Em 2004, foi quando ocorreu o grande salto nas redes sociais. Segundo Jesus (2012), com a Web 2.0 em ascensão, surgiram duas redes sociais muito famosas: Orkut e Facebook. Criado pelo engenheiro turco chamado *Orkut Buyukkokten*, o Orkut era voltado para americanos, mas também era popular no Brasil e na Índia. Após o lançamento, tornou-se um sucesso instantâneo, com *layout*, perfis, álbum de fotos e comunidades inovadores, e o Orkut chamou tanta atenção que logo foi adquirido pelo Google em 2007.

O Facebook, por outro lado, foi criado por Mark Zuckerberg e seus amigos da universidade em 2004, a princípio, como um serviço para uso interno, ou um serviço que se expande bastante. Segundo Jesus (2012), o principal atrativo do Facebook foi o Feed de Notícias, onde é possível compartilhar tudo que o usuário desejar, a partir de imagens, páginas de amigos ou empresas, locais, além de ter aplicativos e serviços de jogos. Em 2005, foi criado o site de compartilhamento de vídeos Youtube. Desenvolvido por Chad Hurley, Steve Chen e JawedKarim, o Youtube revolucionou a maneira como as pessoas assistem e compartilham vídeos online (PEREIRA, 2014).

Em 2006, nasceu o Twitter, que só se tornou popular em 2008. Nas palavras de Jesus (2012), ele é diferente por ser uma espécie de microblog, nenhum usuário pode acompanhar quem está interessado. A plataforma se tornou amplamente utilizado por serviços de notícias, celebridades e blogueiros, e atualmente é uma das maiores redes sociais. Em 2011, o Google tomou a decisão de criar uma nova rede social, criada como Google+ (ou Google Plus), que de acordo com Jesus (2012) se destinava a ser executada diretamente no Face-



book, que permanece no topo das redes sociais.

De meados da década de 2000 até os dias atuais, surgiram muitas redes sociais diferentes, como o Tumblr, que é um tipo de blog, ou o Flickr, que funciona como um fotolog, como o Instagram, mas nenhuma delas com as mesmas características de como *Facebook*, *Twitter* ou *Google+* (JESUS, 2012). Hoje, é comum sair à rua e ver pessoas conectadas ao *Facebook*, *Instagram* ou *Twitter* por telefone celular, para ler notícias, atualizar seu status ou se divertir, todos os dias novas tecnologias também aparecem em redes sociais, novos sites de redes sociais, o mercado de redes sociais cresce cada vez mais. (JESUS, 2012).

2.1 Redes sociais no contexto do marketing

De acordo com a definição apresentada por Kimura et al. (2018) as redes sociais são como “uma representação das relações e interações entre indivíduos em um grupo e têm um papel importante como meio de disseminar informações, ideias e influências”. As redes sociais são ferramentas pelas quais as pessoas interagem, nas palavras de Silva (2011), “rede social são pessoas, é interação, é troca social”, isto é, é a relação na qual várias atividades realizadas entre as pessoas correm, interações informais para interações profissionais.

As redes sociais vêm fornecendo ferramentas entendidas como tecnológicas e práticas e, segundo Silva (2011), as pessoas utilizam esse veículo de comunicação como meio de compartilhar conteúdo, opiniões, experiências, perspectivas e mensagens. Segundo Silva (2011), a melhor definição de marketing que se adapta às redes sociais é o de Mix de Marketing, também conhecido como Composto de Marketing. O Mix de Marketing é a maneira de gerenciar o marketing de acordo com suas variáveis, levando em consideração desejos, preço, custo, demanda e concorrência do mercado.

As redes sociais, como *Facebook*, *Youtube*, *Twitter* e *Blogs*, são veículos nos quais o número de pessoas conectadas aumenta consideravelmente dia após dia. Nesse sentido, Silva (2011) afirma que, a internet é a forma mais rápida e prática de comunicação de massa atualmente e se tornou uma forte ferramenta de marketing na disseminação de novas ideias, anúncios e estratégias. Sua vantagem é o baixo custo e o grande alcance na disseminação de informações.

Algumas ferramentas de promoção na internet são: eventos, atualizações ou feeds, aplicativos, pesquisas, espaço para divulgação e outros utilitários. O marketing nas redes sociais apresenta diversas vantagens, dentre as quais destacamos: baixo custo de investimento e manutenção, resultados obtidos no curto prazo, ferramentas que auxiliam na divulgação de informações e instrumentos que auxiliam no controle dessas informações, segundo Silva (2011).

Neste cenário econômico atual, caracterizado pelas rápidas mudanças e frequentes incertezas, as empresas estão se adaptando a este novo cenário de mercado, onde a informação e o conhecimento passam a representar um papel importante na busca da construção e manutenção de vantagens competitivas, chegando a ser crucial para a sobrevivência das organizações. Dentro deste contexto, as pessoas são as principais fontes de criação e disseminação do conhecimento, tornam-se uns dos mais importantes recursos estratégicos.

Um dos grandes desafios das organizações consiste em encontrar recursos que conectem as ideias e valores da empresa com o cliente externo. Sendo assim, é impossível alterar as estruturas e processos se o elemento humano não tem dentro de si vontade para tanto. É a relação do indivíduo interno da organização se comunicando com o público-alvo

que garante o sucesso de vendas, se tornando competitiva no cenário atual.

Desse modo, é importante dar um passo para dentro dos negócios, olhar nos detalhes, organizar os processos, sistemas, para aumentar a produtividade e reduzir os custos, tornando-os viáveis, fortes e competitivos, superando as dificuldades e aplicando as ferramentas de gestão da comunicação. Basta olhar a história, para ver exemplos de países como o Japão no pós-guerra e organizações, como a Honda e Toyota que superaram dificuldades e, vem crescendo em momentos difíceis, mantendo o foco na qualidade e na valorização do funcionário.

2.2 A qualidade dos serviços prestados aos clientes

Desde sempre a qualidade dos serviços prestados aos clientes brasileiros se mostrou um desafio a se chegar ao que é considerado realmente satisfatório. É perceptível, mesmo nos dias de hoje a necessidade de melhora desses serviços realizados e a sempre presente mudança no atendimento prestado para os clientes em questão. Esta é uma situação característica de diversas empresas brasileiras (KOTLER, 2015).

A maioria dos profissionais que estão envolvidos no estudo deste atendimento entra em consenso ao afirmar que há certa preocupação de expor a relevância dos clientes para o crescimento e prosperidade de uma determinada empresa, das metodologias adotadas para melhorar os resultados desta interação e, com isso, nas influências comerciais entre eles e as precauções que devem ser levadas em conta no vínculo do consumidor com a organização (KOTLER, 2015).

Esta perspectiva de manter uma correlação amigável entre os personagens do mercado está cada vez mais desafiador. Nos dias de hoje a procura constante de novos métodos mais eficazes e que se diferenciem de seus concorrentes para melhor satisfazer as necessidades de seus clientes, que estão cada vez mais exigentes, está cada vez mais perceptível. (KOTLER, 2015).

Isso acontece basicamente porque os consumidores estão mais acostumados com o desenvolvimento das tecnologias ao seu redor e assim querem que estas também estejam cada vez mais presentes nas diferentes áreas para tornar a execução de suas necessidades diárias mais rápida e feita com maior eficiência. De acordo com Kotler (2015, p. 06), “a satisfação do cliente depende do desempenho percebido com relação ao valor relativo às expectativas do comprador.

Conforme houve avanços tecnológicos e sociais, bem como a expansão da industrialização pelo mundo, melhorando a situação econômica de diversos países, entende-se de imediato a ideia de buscar inovações que possam atender rapidamente aos interesses da população que buscam meios mais rápidos e eficientes de ter acesso à informação no dia a dia. É evidente que tais avanços trouxeram também um amplo debate sobre atitudes relacionadas às questões econômicas. Todavia, para tal compreensão de que modo se deu esse processo é fundamental apresentar um breve histórico do mesmo, bem como, analisar os caminhos percorridos que deram origem às problemáticas diversas que envolvem esta perspectiva econômica.

2.3 Conceituando qualidade no atendimento

Em um cenário em que, cada vez mais, as empresas disputam pela preferência de

um mesmo cliente, a qualidade do atendimento é fundamental, ou seja, buscar qualidade do atendimento é um diferencial que vai elevar a empresa ou um determinado empreendimento ao sucesso. O excelente atendimento passa a ser uma das principais forças para quem oferece serviço e produtos num mercado tão disputado (KOTLER, 2015).

A particularidade no atendimento é uma das indispensáveis razões para que a empresa continue fértil e competitiva no mercado, este fato é indicado como positiva em todos os níveis organizacionais. Segundo Godri (2014, p. 59), “atendimento é sinônimo de empatia e atenção.” Ou seja, o cliente deve ser bem tratado com simpatia e respeito, deve ser bem atendido e ouvido, acompanhado, tratado de preferência pelo nome e, acima de tudo, respeitando suas decisões, opiniões e escolhas.

O cliente é o padrão de alguma forma, pois ele que contribui para o salário dos funcionários, por isso precisa estar no topo do organograma da empresa, ele é o público-alvo, assim, os funcionários precisam assimilar a importância do mesmo para a permanência da organização no mercado (DETZEL, 2016). Isto significa elucidar que o funcionário precisa auxiliar o cliente, atendê-lo da melhor forma possível satisfazendo-o e fidelizando.

Para um bom atendimento deve-se evitar a demora, tanto no atendimento pessoal, como no caso de telefone, sendo que neste último meio de comunicação da empresa com o seu consumidor, é precioso evitar deixá-lo na linha de espera. Isto porque o telefone é um excelente instrumento de comunicação com os clientes, mas deve ser utilizado de forma adequada, pois um atendimento ruim pode fazer com que o cliente passe para a concorrência (GODRI, 2014).

Ao realizar o atendimento, é importante priorizar as relações humano, isto é, primeiramente o cliente, depois o lado comercial e empresarial, lembrando que cada cliente é peça única, não existe dois iguais e que a permanência da empresa no mercado depende de cada um.

3. A IMPORTÂNCIA DO MARKETING DIGITAL NAS ORGANIZAÇÕES

Da mesma maneira que a aplicação, do Marketing Digital, pode trazer retornos positivos, não pode e nem deve descartar a hipótese de um resultado negativo. Por isso, trabalhe o que há de melhor, e exponha todas as estratégias, necessárias, para atrair aquele cliente. O grande objetivo das respectivas estratégias é captar potenciais clientes para a geração de negócios, ou seja, ouvimos muito sobre a importância de manter o foco no público-alvo, a utilização de recursos como a geolocalização e atualização das páginas nas redes sociais (KOTLER, 2017).

A conectividade móvel permite aos consumidores acessar a sabedoria das multidões e tomar melhores decisões de compra. (KOTLER, 2017). Abordando estratégias que venham satisfazer favoravelmente as necessidades de ambos como podemos observar a seguir, com detalhes situações cotidianas e fundamentais para o alcance do sucesso, como:

- Encorajem o engajamento, dos clientes através das redes sociais, pois é sim possível, conquistar novos clientes, com grande interação o que será ótimo para um relacionamento em longo prazo (KOTLER, 2017).
- Forneça conteúdo de qualidade, e que esperte o interesse do público-alvo, para que assim não se torne chata a sua publicação. (KOTLER, 2017). Crie-se Conteúdos Dinâmicos e Relevantes, ou seja, que estimulem a participação de todos, através de comentários, curtidas, compartilhamentos e conversas. As redes sociais não demandam grandes investimentos o que pode gerar um aumento de tráfego para

seu site (KOTLER, 2017).

- Amplie a visibilidade da marca, trabalhe a hipótese de como irá divulgar seus novos produtos/serviços se eles serão diários, semanais ou quinzenais, são atitudes e conteúdo que irão disparar em sua lista uma vez que publicado nas redes sociais. Com o objetivo, de que todo esse seu trabalho seja visualizado por mais e mais pessoas (KOTLER, 2017).
- Tente sempre identificar da melhor maneira, quem é o seu verdadeiro público para poder melhor interagir com o mesmo, pois é de suma importância sempre focarmos em nosso público comprador para ter ainda mais conversões e segmentação, ao começar uma campanha, é imprescindível ter uma definição clara de quem é o seu público-alvo. Pois, assim, você conseguirá focar nesse público e gerar resultados logo de início. O que poderemos denominar como uma campanha otimizada. Ou seja, uma campanha que já começa gerando resultados (KOTLER, 2017).
- Informação mantenha seus clientes informados sobre descontos, promoções, novidades da empresa, atraindo assim aquele cliente e movendo sua participação on-line e off-line (KOTLER, 2017).
- Capacite e qualifique seus funcionários para melhor atender, seus clientes de forma rápida e eficiente treinem com técnicas de vendas e persuasão. Responda com rapidez ao cliente, seja qual for à forma de comunicação esse futuro cliente possa vir lhe procurar, mesmo sendo só para esclarecer dúvidas em quesito de conhecimento, futuro dos produtos ou serviços ofertados (KOTLER, 2017).
- Mantenha o banco de dados atualizados, informe sobre as determinadas mudanças ocorridas na parte interna da empresa. O essencial é manter as informações dos clientes em potencial, e atualizadas (KOTLER, 2017).
- Classifique seus clientes e acompanhe seus casos, é inevitável e importantíssimo classificar o nível e tipo de interesses do cliente use todas as informações possíveis coletadas de suas listas de seguidores, sejam eles em longo ou curto prazo, poder de compra ou se é apenas um pesquisador de informações, de preços. Diante desse panorama, personalize seu atendimento de acordo com cada grupo e perfis de clientes, valorizando assim sua atenção para com os mesmos e mantendo-os informados (KOTLER, 2017).
- Rastreie a origem dos clientes, sabemos que o mercado está altamente competitivo e o mesmo oferece inúmeras ferramentas confiáveis, registre visitas, telefone de quem acessou uma determinada página nas redes sociais, facilitando assim uma publicidade para o cliente on-line e off-line, essa conversão ajudará entender as origens dos cliques (KOTLER, 2017).

O consumidor é quem decide. Ele consome informações, entretenimento e relacionamento de onde desejar, ou seja, da mídia de um portal, de um bloqueio ou de um amigo no Orkut (TORRES, 2019).

O advento da internet mudou a rotina de diversas pessoas dependente de sua classe social ou região, sem deixar de lado as inúmeras oportunidades de mudanças que as empresas encontraram de se comunicar com seus clientes, através da mesma e com criações de conteúdos que possibilitam ganhos e facilita a vida de seu respectivo futuro cliente (KOTLER, 2017).

No ambiente virtual para que qualquer propaganda seja efetiva e de valor real para



seu público-alvo, ela precisa ser relevante, baseada em permissões conhecida como Inbound Marketing. Um dos maiores desafios das MPEs é determinar objetivos claros para o marketing de conteúdo que é o alicerce do Inbound Marketing, que é ter foco no público-alvo e entender melhor assim seus problemas e suas necessidades, é ter tempo para dedicar-se a criação de conteúdos relevantes, é saber em qual rede social irá publicar seu conteúdo e como atrairá seus futuros clientes, levando em conta assim a eficácia do conteúdo produzido (TORRES, 2019).

A Fidelização aumenta a confiança e a credibilidade de atuais e futuros clientes, uma vez que quanto mais se conhece e entende a outra pessoa fica fácil uma provável confiança, incluindo assim o marketing de relacionamento que é a mesma coisa, pois você irá publicar um determinado conteúdo direcionado para seu mercado (produto/ serviço) o que levará seu novo contato a conhecer mais sobre seu novo negócio (TORRES, 2019).

As transformações tecnológicas propiciaram maneira novas de gerar valor para os clientes, com a participação de ferramentas e softwares existentes no mercado para facilitar, entretanto o trabalho de integração e alinhamento entre ambas as partes do negócio. Vive-se hoje na chamada era digital: uma época em que a informação pode ser facilmente obtida através da internet. Há uma facilidade muito maior em obter-se dados, realizar pesquisas e descobrir o que as pessoas necessitam utilizando os vastos dados disponíveis na rede. (VAZ, 2019).

O marketing quando bem planejado e executado atrai, ou seja, ocorre a captação de novos consumidores e mantém os respectivos antigos clientes, visando assim à empresa um retorno positivo, no qual a mesma começará a crescer e se destacar no mercado. São estratégias que não podem ficar parada no tempo, e tem que acompanhar o comportamento e o desejo dos clientes.

O Inbound Marketing é uma metodologia que surgiu graças ao advento e desenvolvimento de tecnologias, e ao comportamento moderno ao qual o consumidor adentra. É uma ótima opção de estratégia para potencial captação de clientes, no cenário do mercado virtual. A conectividade permite aos consumidores expressarem opiniões que outros poderão ouvir. Ela muda a mentalidade deles, levando-os a assumir que conselhos de estranhos podem ser mais confiáveis do que a recomendação de uma celebridade que endossa uma marca. Assim, a conectividade cria um ambiente perfeito para defesa de marcas por clientes. (KOTLER, 2010).

Todo planejamento precisa definir estratégia e a mesma serve para definir os caminhos para o nosso objetivo. Um diferencial para criar uma boa estratégia é conhecer bem as ferramentas disponíveis no mercado e o funil do marketing. Considerado como ferramenta do Marketing de Atração, o funil de vendas, mostra um conceito bem definido e estabelecido mundialmente no marketing digital, proporcionando a demonstração de todo o ciclo vital do cliente no processo de compra do produto (TORRES, 2019).

O funil de vendas é um dos conceitos primordiais aos quais é aplicado o Inbound Marketing para atrair os consumidores e aumentar os resultados comerciais da sua empresa. Conhecido como pipeline, é um modelo estratégico que mostra a jornada do cliente do primeiro contato com a sua empresa até a concretização da venda, em determinados casos, além dela (TORRES, 2019).

Consiste em conduzir ou acompanhar o seu cliente a partir do momento em que ele toma conhecimento de uma solução vendida pela sua empresa até o fechamento do negócio. Têm como importância, o seguinte, os clientes estão cada vez mais exigentes os quais demandam melhores serviços, produtos, atendimento de qualidade e precisam de prestadoras de serviço que realmente se adéquem às suas necessidades (TORRES, 2019).

A estratégia do funil é atrair apenas pessoas que estejam realmente interessadas em realizar a compra diminuindo os gastos e esforços de atrair todas as pessoas. O funil pode ser dividido em 4 etapas. Atração: Estratégia para atrair visitantes para o seu site; Converter: Transformar o seu visitante em contato. Digamos pegar uma informação mínima para iniciar um relacionamento, como um e-mail, número de celular ou telefone; Relacionar: Iniciar um relacionamento com o contato para conhecer melhor o perfil e necessidade antes de oferecer o produto/necessidade; Vender: Aqui inicia o processo de vendas e toda análise do funil, como mostrado na figura a seguir, o quanto está sendo efetivo (SOUSA, 2016).

Segundo Peçanha (2015), o topo do funil é a etapa na qual o público tem pouco ou nenhum conhecimento da marca, não está buscando soluções para um problema ou mesmo sabe que existe um problema. O objetivo é gerar visibilidade para a marca, atrair a atenção do público. No meio do funil, segundo Peçanha (2015) o objetivo é qualificar os leads para o fundo do funil. O público já está ciente da necessidade e está procurando como resolvê-la.

Por fim, ainda de acordo com Peçanha (2015), no fundo do funil o lead já tem conhecimento sobre a necessidade e tem interesse em comprar o produto ou serviço, mas ainda não escolheu o fornecedor. O objetivo é passar confiança ao lead e se posicionar como a melhor opção no mercado.

No marketing de atração, o conteúdo é tudo, de origem Inglesa *Inbound Marketing*, foi criado pelos fundadores da HubSpot, Brian Halligan e Damesh Shah como uma estratégia de marketing digital. (GONÇALVES, 2013). Esta estratégia se diferencia do *Outbound Marketing* habitual, em que as informações são enviadas das empresas até os seus consumidores. Por outro lado, o *Inbound Marketing* consiste em criar e disponibilizar informações de maneira que sejam facilmente localizadas por motores de busca online. Essa estratégia prevê a atração de visitantes para as páginas da empresa, e que estes se tornem futuros consumidores da marca. (GONÇALVES, 2013). Para que isto ocorra, os conteúdos disponibilizados devem ser atrativos e interessantes aos olhos dos usuários.

Ou seja, a grande tendência do Marketing Digital é o Inbound Marketing, que responde ao perfil e às demandas do consumidor do século XXI. Ele está alinhado com a realidade dessa pessoa que nasce e cresce mergulhado em informação, buscando aprender e entender antes de tomar qualquer decisão de compra. E usa todos os recursos proporcionados pela tecnologia, obtidos através da evolução histórica, para estabelecer um vínculo, uma comunicação consistente (GONÇALVES, 2013).

Uma campanha de marketing para poder obter sucesso, é necessária uma estratégia bem planejada com base em dados confiáveis sobre o público-alvo, que podem ser coletados através de pesquisas direcionadas especificamente para esse público e suas peculiaridades, repassando confiança assim para ambas as partes (GONÇALVES, 2013).

Os resultados devem ser acompanhados minuciosamente e atentamente, de forma que possam ser otimizados os conteúdos veiculados, reforçando as estratégias que produzam melhores resultados e eliminando aquelas que derem resultados negativos. O marketing digital tem como característica gerar maior volume de dados, o que torna de suma importância filtrar os mais relevantes para não ter a oportunidade de cair no erro de colher dados demais, sem utilidade prática, que acabam por tomar tempo e complicar o acompanhamento das métricas, que devem ser o mais simples possível de acompanhar (GONÇALVES, 2013).

O marketing digital não é um novo marketing, são estratégias do marketing tradicional no ambiente digital, tais como: publicidade, propaganda, comunicação, e todo arsenal de estratégias já conhecidas na teoria do marketing que são postas a serviço dos gestores

para construírem o plano digital de marketing. (TORRES, 2009).

Marketing visa identificar e antecipar às necessidades dos consumidores satisfazendo essas necessidades de maneira criativa, tanto para quem vende quanto para quem compra como identificar que é observar com cautela as necessidades dos futuros ou atuais clientes, e perceber como o seu produto pode atingi-lo de maneira eficaz (GONÇALVES, 2013).

Antecipar, ou seja, estudar e acompanhar o comportamento desses clientes é prever como isso pode afetar, futuramente, a demanda do produto, satisfazer, sempre, não só uma vez, os clientes precisam sentir que o serviço prestado pela sua empresa é de qualidade e gera algum benefício (satisfação) para ele. Lucrativa, ninguém cria uma empresa para fazer caridade. O “lucro” é o objetivo principal e a sobrevivência de toda empresa (GONÇALVES, 2013).

Las Casas (2012) ainda reforça a importância do ambiente de atuação e os impactos neste tipo de relação do marketing, afirmando que: [marketing] engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na importância do marketing digital como forma de comunicação entre as empresas e os clientes na atualidade, o trabalho justificou-se pela relevância do tema e da necessidade de aprimorar a atuação desta ferramenta como auxílio para as várias empresas presentes no mercado. Este tipo de marketing quando aplicado de maneira eficaz auxilia no crescimento dos lucros de uma determinada organização. Por meio dele, a empresa se adequa ao atendimento do mercado, obtendo índices maiores de produtividade e qualidade, com a consequente redução de custos.

Percebe-se que no contexto atual, a necessidade que as empresas possuem de procurar estratégias cada vez mais potentes para continuar no mercado de maneira competitiva. Porém, regularmente, os executivos empenham-se tanto em orientar suas ações de marketing, procurando atingir uma fatia cada vez maior do mercado e terminam deixando de lado uma parte propulsora do sucesso, que são as formas de comunicação utilizadas pela organização de maneira a interceder nas relações entre a empresa e o cliente externo.

Conclui-se que é importante investir em propaganda externa (marketing), efetivando a comunicação com base na globalização percebida nos últimos tempos, que se tornam os maiores encarregados por entregar o produto/serviço ao cliente externo e promover um estreitamento de relação com estes consumidores, de maneira a torná-los fieis aos produtos e serviços disponibilizados pela organização.

Percebe-se que os objetivos desta pesquisa foram alcançados, atendendo à problemática de que as mídias digitais podem ser efetivas no processo de comunicação direta da empresa para com seus clientes, em que foi comprovado e evidenciado que tais formas de relacionamento fazem com que os consumidores, indivíduos multifacetados e de diferentes gostos e personalidades possam se sentir parte do processo, contribuindo com ideias e sugestões de melhoria, uma vez que os serviços ofertados pela empresa passam a ser facilmente encontrados, entendidos e solicitados, dada a maneira pela qual são disponibilizadas ao público.

Por fim, o principal desafio encontrado foram os estímulos para modificação de ideologias sociais ultrapassadas, através da adaptação e senso de mudança às novas perspectivas globalizadas. Porém a partir disso foram observados os resultados e esperam-se maiores avanços nesse sentido. Com isso, conclui-se que praticar o marketing digital é estar preparado para transformações importantes e necessárias nas organizações, com gestão baseada na relação direta com os clientes, tendo como diferencial a escuta sensível para o envolvimento dos consumidores, uma vez que os fatores impulsionadores para o sucesso ou fracasso da ferramenta estão ligados as pessoas.

Referências

- ALBERTIN, A. L. **Comércio Eletrônico: Modelo, Aspectos e Contribuições de sua aplicação**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- BURGESS, J; GREEN, Joshua. **Youtube e a revolução digital: Como o maior fenômeno da cultura participativa transformou a mídia e a sociedade**. Tradução de Ricardo Giassetti. São Paulo: Aleph, 2019.
- CAMARANO, Luciano. **CRM – Gestão de relacionamento com o cliente: Uma abordagem prática**. Monografia (Curso de Ciências da computação) – Universidade Federal de Lavras. 2012. 62f. Disponível em: <http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/9300/1/MONOGRRAFIA_CRM_Gest%C3%A3o_de_relacionamento_com_o_cliente_uma_abordagem_pr%C3%A1tica.pdf>. Acesso em: 04. abr. 2022.
- CASTRO, F. de. *et al.*, **A influência do marketing digital sobre a escolha dos consumidores**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 12., 2015.
- CHURCHILL, G. A. J.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.
- DEITEL, H. M.; DEITEL, P. J.; STEINBUHLER, K. **e-Business e e-Commerce para Administradores**. São Paulo: Pearson, 2014.
- DELOITTE. **Facebook's global economic impact**. London, 2015.
- FACEBOOK. 2017. Disponível em: <<https://pt-br.facebook.com/>>. Acesso em: 20 maio. 2022.
- FRAZÃO, César; KEPLER, João. **O Vendedor na era Digital: Como Vender por Email, Internet e Redes**. São Paulo: Ed. Gente, 2013.
- GALINARI, Rangel. *et al.* Comércio eletrônico, tecnologias móveis e mídias sociais no Brasil. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 41, p. 135-180, mar. 2015. Disponível em: <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/4285>>. Acesso em: 05 mar. 2022.
- GARCIA, G. M. **Comportamento do consumidor virtual: a influência das características pessoais na intenção de compra**. 2007. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2017.
- GIOSO, M. T. **Mídias sociais expressiva**. 2016. Disponível em: <<http://giosso.com.br/midias-sociais-expressivas/>>. Acesso em: 30 mar. 2022.
- GITOMER, Jeffrey. **Boom de mídias sociais**. São Paulo: M. Books, 2012.
- GOMES, Marília; KURY, Glauro. **A Evolução do Marketing para o Marketing 3.0: O Marketing de Causa**. 2013. Disponível em: <<http://portalintercom.org.br/anais/nordeste2013/resumos/R37-0945-1.pdf>> Acesso em: 31 mar. 2022.
- GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento: Estratégias, Técnicas e Tecnologias para Conquistar Clientes e Mantê-los para Sempre**. Tradução de Mauro Pinheiro. São Paulo: Futura, 2018.
- GROSMAN, R. O Facebook vai dominar a web. **Meio & Mensagem**. p. 37-40, jul. 2011.
- INSTAGRAM. Perfil do instagram da Clínica Oftalmo. 2017.
- INSTAGRAM. Propaganda de empresa no Instagram. 2018. Disponível em: <<https://www.instagram.com>>. Acesso em: 10 abr. 2022.
- JENKINS, Henry. **Cultura da convergência**. 2. ed. São Paulo: Aleph, 2019.

KIRKPATRICK, David. **O feito facebook**: os bastidores da história da empresa que conecta o mundo. Tradução Maria Lúcia de Oliveira. Rio de Janeiro: Intrínica, 2011.

KOTLER, P. **Marketing 3.0**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

KEEGAN, Warren J. **Marketing global**. Tradução de Adriano de Jonge e Mauricio de Andrade. São Paulo: Prentice Hall, 2015.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2016.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Tradução: Cristina Yamagami. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice, 2017.

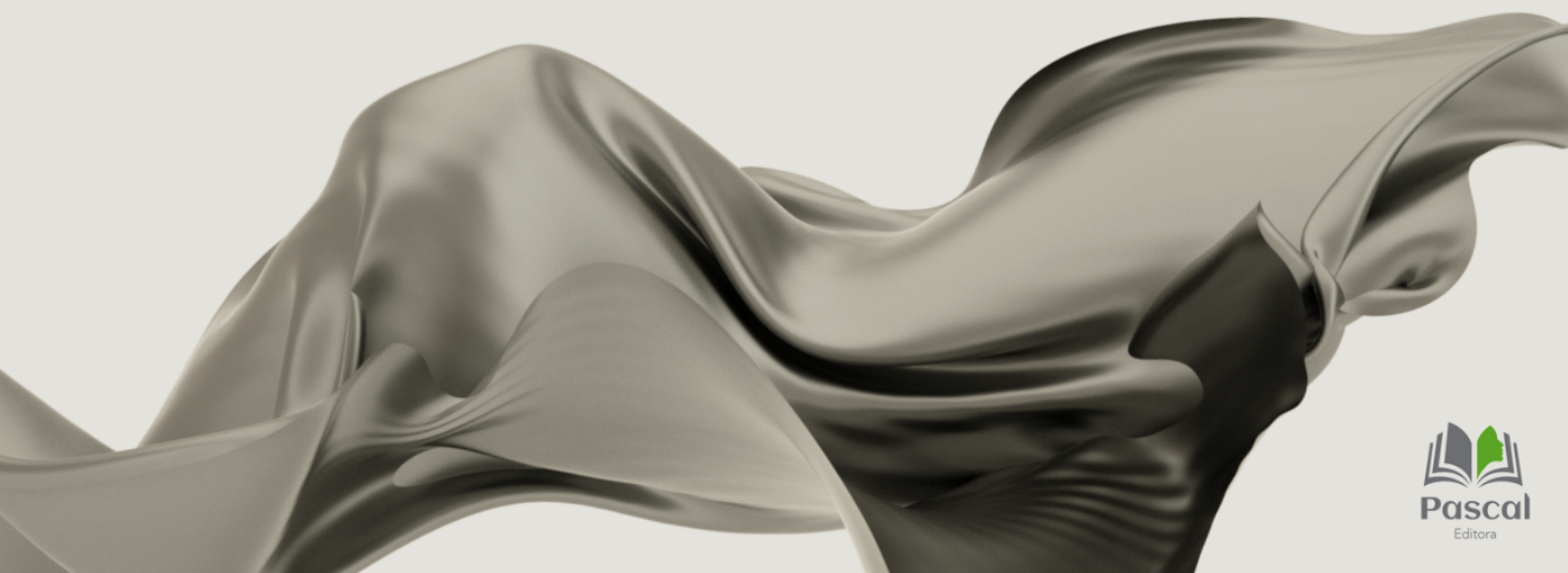
LAMBIN, J. J. **Marketing-driven management**. London: MCMillam, 2015.

Tópicos Especiais de Administração

20

**UTILIZAÇÃO DAS MÍDIAS SOCIAIS COMO FERRAMENTA
ESTRATÉGICA PARA O EMPREENDEDORISMO**
***USE OF SOCIAL MEDIA AS A STRATEGIC TOOL FOR
ENTREPRENEURSHIP***

Tayse Malheiros Melo



Resumo

As mídias sociais podem ser conceituadas como um conjunto de ações estratégicas aplicadas nos meios digitais, para atrair e fidelizar clientes, elevando a participação da empresa no mercado. Engloba a prática de promover produtos, serviços ou a própria marca através da internet, chegando aos consumidores de forma rápida, personalizada e eficiente. A internet deixou de ser vista apenas como meio de pesquisas, e passou a fazer parte da vida das pessoas de maneira direta, facilitando a disseminação de informações de modo interativo e claro entre empresa e clientes. Os consumidores estão cada vez mais exigentes e as empresas para se manter competitivas e atender as necessidades dos clientes devem se adaptar ao novo cenário mundial, mais conhecida como a era da informação, e essa geração digital tem demandado um posicionamento das empresas e marcas dentro desse meio, e as mídias sociais oferecem as ferramentas necessárias para tornar os relacionamentos empresa/cliente mais horizontais. O objetivo geral do estudo foi discutir sobre a utilização das mídias sociais como ferramentas estratégicas para o empreendedorismo. A metodologia adotada nesta pesquisa, trata-se de revisão de literatura, com base nos autores como Brito (2021), Santana et al. (2019), por meio de consultas a livros, artigos, sites confiáveis. A Revisão de Literatura foi escolhida para a realização desta pesquisa, porque é calçada em definições científicas, tendo uma base confiável de informações. Na pesquisa foi realizada a leitura analítica de forma que as teorias levantadas conduzam a obtenção da resposta ao problema de pesquisa apresentado. O período utilizado para busca, foram dos últimos 10 anos. Para tanto, será cruzado os descritores: empreendedorismo, mídias sociais, estratégias, onde se encontrou 45 estudos, e que, após a exclusão, utilizou-se 40 para a construção deste estudo. As pesquisas serão realizadas em sites de revista de saúde e na base de dados da *Scientific Electronic Library Online (SciELO)*.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Mídias Sociais. Estratégias

Abstract

Social media can be conceptualized as a set of strategic actions applied in digital media, to attract and retain customers, increasing the company's market share. It encompasses the practice of promoting products, services or the brand itself over the internet, reaching consumers in a quick, personalized and efficient way. The internet is no longer seen only as a means of research, and has become a direct part of people's lives, facilitating the dissemination of information in an interactive and clear way between the company and customers. Consumers are increasingly demanding and companies, in order to remain competitive and meet customer needs, must adapt to the new world scenario, better known as the information age, and this digital generation has demanded a positioning of companies and brands within this medium, and social media offer the necessary tools to make company/customer relationships more horizontal. The general objective of the study was to discuss the use of social media as strategic tools for entrepreneurship. The methodology adopted in this research is a literature review, based on authors such as Brito (2021), Santana et al. (2019), through consultations with books, articles, reliable websites. The Literature Review was chosen to carry out this research, because it is grounded in scientific definitions, having a reliable information base. In the research, an analytical reading was carried out so that the theories raised lead to obtaining the answer to the presented research problem. The period used for the search was the last 10 years. To do so, the descriptors will be crossed: entrepreneurship, social media, strategies, where 45 studies were found, and that, after exclusion, 40 were used for the construction of this study. The surveys will be carried out on health magazine websites and on the Scientific Electronic Library Online (SciELO) database.

Keywords: Entrepreneurship. Social media. Strategies

1. INTRODUÇÃO

Hoje as organizações estão de fato, buscando com auxílio da internet, ferramentas que ajudem no conhecimento e inovação, de modo a encontrar seu público-alvo. E para definir esse público é necessário conhecer as necessidades, percepções, preferências ou grau de satisfação dos consumidores, revendedores, contratantes de serviços, fornecedores etc. do mercado externo, dessa forma possibilita à agregação de valor nos produtos ou serviços em seus respectivos segmentos de mercado.

Compreende-se que, isso proporciona a integração e o posicionamento das organizações nas mudanças do setor. Nesse sentido, para entrar em um segmento, as empresas devem não somente estimar o número de pessoas que desejam seu produto, mas também analisar as necessidades, oportunidades e ameaças que compõe o negócio e quantas dessas pessoas estariam dispostas a pagar pelo seu produto e se teriam condições.

As ferramentas digitais foram criadas para facilitar a vidas das pessoas, e estas já ganharam o cenário organizacional, criando um ambiente de trabalho corporativo, no qual pessoas de todas as áreas trocam dados e informações de diferentes naturezas. As mídias sociais são um bom exemplo dessas ferramentas, estas vêm a ser um bom meio para propagação de marca, opinião e causa. Podendo também fazer uma análise mais profunda do perfil de seus clientes e definir com muito mais precisão qual é o seu público ideal. Elas se integram diretamente as estratégias de marketing digital e impactam à empresa como um todo.

As mídias sociais podem ser conceituadas como um conjunto de ações estratégicas aplicadas nos meios digitais, para atrair e fidelizar clientes, elevando a participação da empresa no mercado. Engloba a prática de promover produtos, serviços ou a própria marca através da internet, chegando aos consumidores de forma rápida, personalizada e eficiente.

A internet deixou de ser vista apenas como meio de pesquisas, e passou a fazer parte da vida das pessoas de maneira direta, facilitando a disseminação de informações de modo interativo e claro entre empresa e clientes. Os consumidores estão cada vez mais exigentes e as empresas para se manter competitivas e atender as necessidades dos clientes devem se adaptar ao novo cenário mundial, mais conhecida como a era da informação, e essa geração digital tem demandado um posicionamento das empresas e marcas dentro desse meio, e as mídias sociais oferecem as ferramentas necessárias para tornar os relacionamentos empresa/cliente mais horizontais. Sendo assim, o estudo torna-se importante por compreender que, as mídias sociais podem ser utilizadas para aumentar o valor da empresa e melhorar o relacionamento com os consumidores. Com base nos avanços tecnológicos, as mídias sociais permitem um fluxo de informações mais abrangente em comparação a outras mídias, além de oferecer uma variedade de conteúdo.

Desta forma, o estudo vem a corroborar com pesquisas futuras sobre a temática, bem como auxiliar as empresas de como as redes sociais podem proporcionar um ambiente favorável para a implementação de estratégia e utilização de seus recursos na busca de estreitar o relacionamento entre empresas e o consumidor e, conseqüentemente alavancar o crescimento destas empresas. Diante o exposto, emergiu a questão norteadora: De que forma as mídias sócias podem ajudar no empreendedorismo?

O objetivo geral do estudo foi discorrer sobre a utilização das mídias sociais como ferramentas estratégicas para o empreendedorismo. Os objetivos específicos foram dispostos em: Descrever os conceitos de empreendedorismo; Apontar as ferramentas e estraté-



gias das mídias sociais utilizadas pelo empreendedor na organização; Enfatizar sobre o uso das mídias sociais como ferramentas estratégicas para o empreendedorismo.

A metodologia adotada nesta pesquisa, trata-se de revisão de literatura, com base nos autores como Brito (2021), Santana *et al.*, (2019), por meio de consultas a livros, artigos, sites confiáveis. A Revisão de Literatura foi escolhida para a realização desta pesquisa, porque é calçada em definições científicas, tendo uma base confiável de informações. Na pesquisa foi realizada a leitura analítica de forma que as teorias levantadas conduzam a obtenção da resposta ao problema de pesquisa apresentado. O período utilizado para busca, foram dos últimos 10 anos. Para tanto, será cruzado os descritores: empreendedorismo, mídias sociais, estratégias, onde se encontrou 45 estudos, e que, após a exclusão, utilizou-se 40 para a construção deste estudo. As pesquisas serão realizadas em sites de revista de saúde e na base de dados da *Scientific Electronic Library Online (SciELO)*.

2. PLANO DE NEGÓCIO

O Plano de Negócio é um documento de fundamental importância para a apresentação profissional da empresa. Ele apresenta não apenas o negócio da empresa, mas também sua experiência, solidez e sua visão de futuro, demonstrando as condições e recursos que a empresa possui para concretizar seus objetivos.

O Plano de Negócio é um instrumento de planejamento que já se tornou pré-requisito para captação de recursos junto à investidores, instituições financeiras, participação em projetos, eventos e rodas de negócios, ele permite ao empresário se aprofundar no conhecimento das próprias empresas. Através do Plano de Negócios se tem um diagnóstico da situação atual da empresa, estabelecem-se objetivos qualitativos e metas quantitativas e se definem as melhores estratégias e linhas de ação para alcançá-las (CHIAVENATO, 2006).

O plano de negócio é a parte essencial para se desenvolver um empreendimento seguro e confiável. Para o SEBRAE, (2016), o plano de negócio é o melhor recurso para traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor.

O autor Chiavenato (2006, p.128), define plano de negócio como:

O plano de negócio - *business plan* - é o conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, que define suas principais características e condições para proporcionar uma análise da sua viabilidade e dos seus riscos, bem como de uma ideia, um pequeno *check list* para não deixar passar nada despercebido.

O plano de negócio é a ferramenta fundamental para o desenvolvimento do negócio, pois nele será definido todos os pontos que serão de extrema importância e não podem ser dispensados e que não possam ser esquecidos no decorrer do processo de elaboração do plano de negócio.

Para Dornelas (2005), a necessidade de criação de um plano de negócios advém da necessidade do empreendedor de planejar suas ações e delinear as estratégias da empresa a ser criada. Porém, é utilizado também como instrumento de captação de recursos financeiros junto as entidades responsáveis.

Já para o autor Dolabela (2008), relata que o plano de negócio —ele é menos um produto e mais um processo vivo e dinâmico. O autor ainda ressalta que 90% das novas empresas que iniciam atividades sem o plano de negócio, fecham as suas portas nos três primeiros anos após a sua criação, devido ao lançamento imaturo, sem planejamento e sem orientações de como desenvolver as atividades dentro do negócio, e como lidar com

possíveis problemas que iram surgir no decorrer do tempo em que o negócio estiver em atividade.

O plano de negócio mobiliza todos os fatores que envolvem o novo empreendimento, Ele reproduz um levantamento minucioso de todos os elementos que integra o negócio. De forma interna e externa. O autor Chiavenato, (2006, p.130), apresenta um passo a passo para a preparação de um plano de negócio, que são eles.

1. Fazer a análise completa do setor em que a nova empresa irá funcionar, levando em conta o perfil do cliente, as características do mercado, as características da concorrência e o cenário econômico, social e tecnológico no qual a empresa está inserida.
2. Fazer um levantamento completo sobre as características do novo empreendimento, analisando as características do produto/serviço a ser ofertado, o preço e as condições de venda, a formatação jurídica do empreendimento e a estrutura organizacional.
3. Elaboração do plano estratégico para o novo empreendimento colocando em perspectiva a definição da missão, visão e dos valores da empresa, a definição do negócio, a determinação dos objetivos estratégicos de longo prazo e o estabelecimento da estratégia do negócio.
4. Elaboração de um plano operacional para o novo empreendimento colocando em perspectiva a previsão de demanda, o planejamento da produção, a previsão de despesas gerais e fluxo de caixa e o balancete simulado.
5. Criação de um resumo executivo, condensando o resumo de todas as informações acima relatadas.
6. Revisão cuidadosa de todo o conjunto para obter consonância, analisando sua viabilidade e confiabilidade.

O plano de negócio é um planejamento indispensável para definir diretrizes que serão os aspectos atuais e futuros do empreendimento. As utilidades do plano de negócio são inúmeras que vai desde os aspectos internos e externos que influenciam direto e indiretamente ao negócio, até a avaliação e a evolução do funcionamento do negócio.

2.1 Franchising: as franquias

A palavra franquia, de acordo com o autor Dahab (1996 apud ESPINHA et al., 2005), surgiu na França, na idade média por volta dos séculos XII e XIII. A palavra *franchisage* vem de *franc*, palavra do francês antigo que significa transferência de um direito, outorga de um privilégio ou concessão exclusiva.

Segundo Dahab (1996), o verbo *franchiser* significava - conceder um privilégio ou autorização, que abolia o estado de servidão através das cartas de franquia. O termo e a prática ficaram sem ser utilizados por um longo período, ressurgindo antes da guerra civil americana, através dos primeiros sistemas de franchising.

O sistema franchising começou a ganhar forças e se desenvolveu nos Estados Unidos que atualmente é o país que tem o maior número de franquias no mundo. Apenas em 1970, os Estados Unidos começaram a legislar sobre o assunto.

O autor Rubin (1978, p. 225 apud ESPINHA et al., 2005) define a franchising como:



[...] um contrato entre duas firmas, o franqueador e o franqueado. O franqueador é a companhia que desenvolveu algum produto ou serviço para venda; o franqueado é uma firma definida para comercializar este produto ou serviço em uma localidade em particular. O franqueado paga uma certa monta de dinheiro pelo direito de comercializar este produto.

O franqueador é o dono do negócio, é aquele que desenvolve a ideia e coloca a disposição para outras pessoas comprarem, já o franqueado é o que compra o negócio e investe nessa ideia. No Brasil apesar de recente as franquias vêm tomando proporções bastante relevantes. As franquias é um formato de negócios que encontrou uma vasta área de atuação para desenvolvimento no Brasil. De acordo com ABF - Associação Brasileira de Franchising (2004), o Brasil é o terceiro país em número de franquias no mundo, ficando atrás apenas dos Estados Unidos e Japão (ESPINHA et al., 2005).

De acordo com projeção feita pela ABF (2004) o setor de franchising movimentar, no Brasil, aproximadamente R\$ 30 bilhões em 2005 teria sido movimentado. Já em 2003, o segmento apresentou um crescimento de 4% se comparado a 2002, movimentando R\$ 29 bilhões em negócios. O crescimento foi superior aos índices da economia brasileira, com destaque para alguns segmentos como os de Alimentação e Educação e Treinamento (SEBRAE, 2006).

Dados analisados no ano de 2014 relatam que as franquias tiveram um crescimento do mercado brasileiro. Entre os avanços, o franchising cresceu 7,7%, com faturamento de R\$ 127 bi, gerou 6,5% mais empregos diretos e registrou 239 novas marcas (SEBRAE, 2014).

De acordo com o a Lei no. 8.955 de 15 de Dezembro de 1994, a definição de franquias se compreende da seguinte forma, franquias empresariais é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício (BRASIL, 1994).

As franquias são uma forma de empreender, ajudando alguns empreendedores que querem desenvolver um negócio e não tem aptidões que necessitam para a realização. As franquias surgem como uma alternativa para essas pessoas. Conforme Nunes (2010, p.43), o termo franchising é utilizado para designar uma relação contratual entre o proprietário de uma determinada marca (o franchisador) e um ou mais retalhistas (ou franchisados). Através deste contrato, o franchisado adquire o direito de utilização de uma marca já estabelecida e, geralmente, com uma sólida imagem de mercado. Por outro lado, recebe assistência técnica e know how do franchisador, além de poder beneficiar-se de economias de escala associadas à existência de centrais de compras e à realização de campanhas de marketing conjuntas [...]. A franchising é um acordo entre duas partes, onde cada envolvido tem uma função definida, o de prestar o serviço e o outro de receber essa assistência para o desenvolvimento do negócio.

2.2 As vantagens e desvantagens das franquias

As franquias têm se tornado uma alternativa viável de crescimento dos pequenos empreendimentos e de grande possibilidade de crescimento econômico. Entretanto, vale salientar que as franquias apresentam vantagens e desvantagens como qualquer negócio.

Mesmo com as desvantagens do sistema de franquias, para quem quer começar um

empreendimento e não tem muitas habilidades com o mundo dos negócios, as franquias acabam sendo uma alternativa para se investir, sem muitos riscos. Já as vantagens é uma forma de encorajar o empreendedor que realmente vale a pena investir em franquias.

2.3 Vantagens das franquias

Ao querer introduzir-se no sistema de franquias, o franqueado é beneficiado com vantagens que são relacionadas á franquias, ou seja, se o empreendedor se opta por outro empreendimento que não fosse uma franquia, não teriam esse tipo de vantagens. O autor Millitelli (2013, p. 5) afirma que:

Através do sistema de franquias o empresário tem uma rápida entrada no mercado, de forma intensiva, assim o franqueado já o adentra detendo uma marca aceita e conhecida. Raras empresas têm meios disponíveis para crescer de modo agressivo, utilizando seus próprios recursos, uma vez que, s investimentos feitos são altíssimos e a complexidade na gestão de pessoas é fator preponderante da mesma.

As franquias apresentam a vantagem de entrar no mercado com uma marca conhecida e já famosa, isso faz com que tendo um sistema sólido, o crescimento seja impreterível, gerando uma expectativa e a possibilidade de uma expansão no futuro. A instalação do empreendimento em lugares estratégicos é sem dúvidas outra perspectiva bastante favorável para o empresário que deseja executar um sistema de franquias.

Segundo Cherto e Rizzo (1995), as vantagens para o franqueador é a expansão rápida de seus negócios, cobrindo um mercado maior com mais eficiência e com menores investimentos. Para o franqueado, o sistema de franquia dispõe o empreendedor se tornar um patrão, com chances bastante pequenas em relações a riscos. Porque um pacto com uma marca conhecida é um grande privilégio junto ao consumidor, e os treinamentos e orientações são de extrema importante para se chegar ao topo do mercado.

Uma outra e grande vantagem no sistema de franquia é a redução de custos, de instalações e operações, segundo o Bernard (2000, p. 83) - é um fator bastante favorável para diversos franqueadores que usufruem da economia de escala e do poder barganha para obtenção de descontos com fornecedores.

A negociação com fornecedores é constante, principalmente no que diz respeito a compras, propagandas, para expansão de um novo produto ou serviços oferecidos pelos mesmos, ou seja, usufruem do poder de varejo. Sem falar que a competitividade em oferecer um produto de qualidade e serviços que possam vir prestar.

Os investimentos para a comercialização de novos produtos dentro das franquias são constantes, pois a preocupação de agradar e conseguir com que o consumidor se torne um cliente está sempre em primeiro lugar.

Caso ocorram prejuízos, sempre será bem menor do que qualquer outro empreendimento convencional, em decorrência do menor investimento que se é investido do que qualquer outro investimento.

2.4 Desvantagens das franquias

Assim como qualquer outro empreendimento, os sistemas de franquias também apresentam um lado de desvantagens e riscos devem acontecer na sua implantação. Uma desvantagem ou risco do mercado de franquias é ser pouco flexível na execução do negócios, pois não existe possibilidade de modificar os produtos e serviços, e também das estratégias de mercado, se se fosse em um negócio convencional, seriam realizadas naturalmente (RIBEIRO, et, al. 2011, p.96).

Lembrando que mesmo sendo uma franquia que segue padronização estabelecida pelo franqueador, uma franquia pode se diferenciar um pouco seus serviços e produtos de acordo com a região que está localizada para atender seu mercado consumidor, atendendo a cultura de da região.

Outra desvantagem para o sistema de franquias são os canais de distribuição, de modo que só é reservado apenas as franquias, limitando ao uma possível distribuição para outros negócios. O autor Ribeiro et al. (2011, p. 97), ressalta que:

As inúmeras taxas cobradas pelos franqueadores aos franqueados se configura talvez na principal desvantagem do sistema de franquias, uma vez que, os detentores originais de marca acabam exigindo dos franqueados inúmeros pagamentos configurados em taxa destinadas a fins diversos, como por exemplo a taxa de royalties, taxa de marketing e publicidade e taxa de franquia o que onera significadamente os custos do negócio.

Essas taxas que são cobradas acabam afetando diretamente na lucratividade do negócio, não gerando rentabilidade para que venham a crescer de forma mais rápida, pois se sabe que os primeiros meses da empresa são com bastante dificuldade que se opera, porque só existe o capital de giro, e acaba havendo mais receitas do que lucro.

As desvantagens vão surgindo de acordo com a maneira em que o franqueado vai se adaptando ao negócio, em consequência por já não ser tão depende como antes do franqueador, passando então a indagar os valores das taxas que estão sendo cobradas, desconsiderando assim uma relação custo x benefícios, com um único objetivo que é aumentar sua lucratividade.

É importante lembra que tanto as desvantagens, quanto aos riscos vão depender diretamente do tipo, localização forçada, contratos a longo prazo, excesso de controle, risco de desistência, dentre outras, que a franquia vai oferecer, e do contrato firmado entre as partes.

3. EMPREENDEDORISMOS TECNOLÓGICO

O empreendedorismo tecnológico tem alavancado os empreendimentos dos últimos anos devido o avanço tecnológico que cada dia mais se torna essencial e presente no cotidiano. Para que se possa compreender melhor é preciso conhecer um pouco dos conceitos sobre o assunto. A definição de empreendedorismo tecnológico para o autor Gonçalves (2001, p. 653) relata que:

Empreendedorismo tecnológico empresa que fundamenta sua atividade produtiva em novos produtos ou serviços, oriundos de uma ideia comercial para uma nova tecnologia, baseada em pesquisa científica ou em uma reinterpre-

tação dos conceitos já estabelecidos para um produto, material ou serviço que trazem na sua composição a tecnologia e a inovação.

O empreendedorismo tecnológico surge com a ideia de inovar os produtos, serviços utilizando a tecnologia como a ferramenta fundamental para esse desenvolvimento, aplicando estudos e pesquisas para melhorar essas inovações. Já o autor Cheng et al. (2002) projeto empreender, define o empreendedorismo tecnológico como empreendedorismo Tecnológico é um tópico dentro do tema geral de empreendedorismo, no qual o empreendedor possui formação ou experiência profissional em P&D, e muitas vezes fez estudos avançados de pós-graduação em ciências aplicadas ou engenharia. No que concerne ao empreendimento ou engenharia. No que concerne ao empreendimento de tecnologia inovadora.

Segundo o INESCTEC (2016) (Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores, Tecnologia e Ciências), o empreendedorismo tecnológico é a comercialização de tecnologia, empreendedorismo acadêmico, novos negócios com elevado potencial, criação de novos negócios em Indústrias criativa. A inovação no início causa um pouco de resistência, porque acaba gerando mudança e abalando até a cultura organizacional que já existe antes da nova ideia. No entanto será sempre necessária, para garantir a continuidade ou início das atividades organizacionais, frente as mudanças constantes do mercado.

A inovação dentro das organizações é tão importante que para que a empresa tenha sucesso no mercado que o autor Dornelas, (2003), ressalta a necessidade de deixar o lado tradicional de administrar, para executar o empreendedorismo executivo, todavia, o autor confirma que por outro lado, algumas práticas comuns nas organizações que acabam ceifando a identificação e implementação de novas oportunidades, bem como inovações, são aquelas praticadas pela maioria das empresas, tais como: o isolamento dos gerentes/ executivos de mais alto nível hierárquico do restante de corporação, os quais tornam suas decisões sem ouvir adequadamente os outros níveis; horizontes de curto prazo, buscando-se incessantemente resultados imediatos em projetos com maior teor de risco, porém com possibilidades de gerar inovações, excessivo racionalismo e intolerância a um certo - caos controlado, necessário para o estímulo da criatividade- a base da inovação (DORNELAS, 2003).

A inovação é uma nova forma de empreender inovando e se diferenciando no mercado atual a inovação e a criatividade é o ponto chave no momento de empreender.

3.1 Empreendedorismo tecnológico como instrumento de empreendimento

As organizações com base tecnológica são empresas que ligam a competitividade de seus produtos ao processo de aprendizagem, viabilizado pela pesquisa científica. Uma empresa de base tecnológica (EBT) surge da ideia do empreendedor e reflete o fluxo do conhecimento obtido ao longo das tecnologias desenvolvidas essencialmente dentro da organização da qual se origina. É uma empresa que nasce para explorar e capitalizar os resultados de pesquisa da ciência.

Segundo os autores Menck et al. (2009) a organização de origem pode ser uma universidade, um centro de pesquisa ou uma empresa privada. Normalmente, a empresa de base tecnológica possui mais de 50% das operações em pesquisa e desenvolvimento (P&D), a maioria de seu pessoal é altamente qualificada e possui uma elevada densidade tecnológica.



As empresas de base tecnológica são consideradas de alta tecnologia. Côrtes et al (2005) sugerem particularizar esse conceito àquelas empresas que dispõem de competência rara ou exclusiva em termos de produtos ou processos. A função de um empreendimento de base tecnológica é fornecer ao mercado soluções tecnológicas que contribuam para que seus clientes elevem sua performance técnica, mercadológica, produtiva e financeira.

Essas características diferenciam as empresas de base tecnológicas daquelas empresas que se dedica-se intensamente em modernizar suas bases produtivas, modificando suas tecnologias de processo, mas cujas operações se concentram na produção de bens e serviços há muito existentes no mercado (CORTES et al., 2005). Considera-se, que a empresa com base tecnológica seja aquela empresa intensiva em conhecimento e que incorpora a dimensão do esforço de constituição de capacidades tecnológicas na definição do seu negócio.

Empresas de Base Tecnológica são reconhecidas pela capacidade de uma economia em aproveitar o conhecimento científico produzido em seu território. Existe dois tipos, de empresas de base tecnológica podem ser consideradas: as start-up e as spin-off. As start-up, segundo o Vicenti (2006) são aquelas organizações em processo embrionário. São as empresas nascentes, desenvolvidas a partir da tecnologia desenvolvida e podem ou não estar inseridas em uma incubadora de empresas. Já desenvolveram e testaram o protótipo de seu produto, estão em vias de implantação de suas operações produtivas. Nesse momento, a empresa pode não ter iniciado a comercialização em massa de seus produtos.

Já as empresas spin-off são consideradas empresas geradas no interior de outras empresas, ou seja, empresas que nascem no ambiente de outras empresas já existentes, seja por iniciativas de professores, universidades ou até mesmo alunos. Para Söderling (1998 apud VICENTI, 2006) o termo spin-off não está limitado a empresas apenas geradas no interior de outras empresas, pode também ser considerado aquelas empresas que são geradas no interior de universidades, institutos de pesquisa ou mesmo as que são privatizadas por órgãos públicos. As vantagens que as empresas tecnológicas são identificadas por meio de vários determinantes que

Gonçalves (2001, p.655) define sendo:

A geração de empregos de alta qualificação, que implica em demanda de novos conhecimentos e em evolução acadêmica do país; a produção de bens de alto valor agregado, intensivos em pesquisa e desenvolvimento, que podem influenciar na pauta de exportação e internacionalização dos bens nacionais ofertados aos países parceiros comerciais; a possibilidade de substituição de importados por similares nacionais, o que impacta nos números da balança comercial, além da acessibilidade a produtos de preços mais baixos e com maior facilidade de aquisição pela população; o fomento e arrecadação de impostos, melhorando a condição de investimento governamental; o aproveitamento da capacitação científica e tecnológica das universidades e de pesquisas, motivando o crescimento do número de pesquisadores e novas fontes de empreendimentos; a possibilidade de atenuar a dependência tecnológica, o que concorre para a competitividade do conhecimento nacional.

As empresas tecnológicas são conhecidas pelo modo de inovar, transmitir novos conhecimentos, ensinamentos e produtos para a sociedade. Elas influenciam diretamente da economia do país, proporcionando além de mais acessibilidade a mais informações e aos produtos com preços mais baixos, como também na geração de novos empreendi-

mentos.

3.2 Tecnologia

Com a rapidez das mudanças na sociedade moderna, ocorre a transformação no comportamento e as formas de relacionamento nas organizações e na sociedade, com geração de demandas por produtos e serviços cada vez mais com qualidade e com maior valor agregado. A tecnologia representa um fator importante nessa transformação. Na era digital em que vivemos atualmente, as vantagens proporcionadas por condições como conectividade, portabilidade, a sociedade informacional é cada vez mais reais para o consumidor, em qualquer parte do mundo.

Assim, a competitividade e a sustentabilidade das organizações passam pela orientação do entendimento de como essas novas formas de comportamento e associação criam necessidades de consumo e inserção social, o que leva ao surgimento de oportunidades para o uso da tecnologia como fator de negócios, de mudanças e de inovação.

Para os autores Grabowski et al. (2003) na sociedade contemporânea, as mais poderosas máquinas de mudanças são as invenções humanas, a inovação e as aplicações do conhecimento científico. A combinação de processos operacionais e tecnologia do conhecimento transformam ideias em negócios, sustentabilidade, desenvolvimento econômico e social.

A tecnologia pode ser considerada como um conjunto de processos físicos, conciliado com processos intelectuais ou de conhecimento, pelos quais materiais são transformados em saídas ou resultados, via tecnologia mecânica e usados por um subsistema dentro da organização ou até mesmo por outra organização (GRABOWSKI et al., 2003).

Segundo ainda esse autor, essa tecnologia cresce e se estabelece por meio de dois fatores: o primeiro seria o impulso à alta diversidade, a expansão da tecnologia para atender às demandas crescentes em determinado momento; o segundo seria um bom composto econômico, que garante estrutura e recursos para essa alta diversidade e transformação.

Tecnologia é o produto da ação humana, ou seja, é concebida e fisicamente construída por atores trabalhando em um dado contexto social. Para os autores Orlikowski e Barley, (2001), atribuem à tecnologia diferentes significados, enfatizando-os e aplicando-os na sua construção. Uma vez desenvolvida e implantada, a tecnologia tende a tornar-se institucionalizada, perdendo assim sua ligação com os agentes humanos que a construíram ou a deram significado. Por essa razão, a tecnologia parece ser parte das propriedades estruturais objetivas da organização.

A maior dificuldade enfrentada no processo de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) é a de transformar conhecimentos em tecnologias, produtos e serviços que, incorporados ao processo produtivo, gerem benefícios para o público envolvido e se constituam em inovações. A tecnologia pode ser definida como o conhecimento teórico e prático relativo a certos tipos de ocorrências e atividades associadas à produção e transformação de materiais (ROSENBERG, 1982, BURGELMAN et al., 2004, p.22).

A tecnologia é fundamental para o processo de desenvolvimento dentro da organização. Já que nos dias atuais é algo primordial para que se possa ter sucesso e progresso empresarial, sempre inovando. Segundo os autores Gilbert e Cordey-Hayes (1996), a chave do sucesso para uma organização ou empresa está incorporada à sua habilidade de implementar, dominar e valorizar conhecimentos tecnológicos. Nesse mesmo sentido, Burgelman et al. (2004, p. 2) ressaltam que “a tecnologia é um recurso de alta relevância a diver-

sas organizações; gerenciar esse recurso para vantagem competitiva significa integrá-lo na estratégia da empresa”. Pode-se dizer que a competitividade organizacional exige não apenas o conhecimento tecnológico, mas também o gerenciamento tecnológico.

O autor Porter (1998), que afirma que tecnologia é um termo amplo demais para se ater aos aspectos de produtos, ou de ciências. No sentido mais amplo, engloba também a tecnologia da administração, como coordenar, constituir e controlar processos e todo o aparato organizacional que sustenta um empreendimento.

Acredito que toda empresa precisa dominar – ou pelo menos ter capacidade de assimilar – o leque de tecnologias que afetam o modo como elas geram valor para os clientes. Eu diria, depois de observar muitas empresas, que um avanço científico – ou a capacidade de ter o recurso tecnológico mais sofisticado em um determinado setor – não parece ser tão importante assim. A vantagem competitiva é mais uma questão de capacidade de aplicar a tecnologia. E para aplicar a tecnologia é preciso integrá-la em muitas outras coisas. É por isso que várias e várias vezes vemos que o primeiro a entrar no mercado com uma nova tecnologia nem sempre é o vencedor. O vencedor é aquele que decifra como integrar essa tecnologia ao sistema mais amplo da empresa (PORTER, 1998, p. 36).

As empresas, que já buscam atuar com a tecnologia, têm inúmeras possibilidades de negócios nesse campo. Todavia, para isso, é preciso que boa parte das indústrias existentes hoje em todo o mundo mude radicalmente a sua forma de gestão (cultural organizacional) e sua estratégia competitiva. Como as novas descobertas manifestam-se a cada dia, é importante a contínua flexibilização da burocracia, dos processos de decisão e poder, e da estrutura organizacional interna.

3.3 Redes sociais

No mundo tecnológico em que nós encontramos onde, vivemos uma constante mudança diariamente, as empresas sempre buscam inovar e utilizar as ferramentas que o mundo tecnológico oferece. Dentre elas, as redes sociais vêm sendo utilizadas de modo excessivo, seja para a venda de um produto ou até mesmo para a criação de empresas virtuais, onde não tem a estrutura física, mais utilizam as redes sócias para fazer as lojas virtuais.

Segundo site o Scielo (2016) define rede sociais como estruturas sociais virtuais compostas por pessoas e/ou organizações, conectadas por um ou vários tipos de relações, que partilham valores e objetivos comuns na internet. As redes sociais são o meio onde as pessoas se reúnem por afinidades e com objetivos em comum, sem barreiras geográficas e fazendo conexões com dezenas, centenas e milhares de pessoas conhecidas ou não. A utilização das redes sociais tem alavancado o mercado consumidor.

Nos últimos anos o facebook, o whatsapps, o instagram, o Skype e o snapchat, vem sendo ferramentas utilizadas por várias empresas, seja para manter o relacionamento com o cliente, como também para obter sucesso nas vendas e divulgação dos seus produtos.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho apresenta resultados que possuem relação direta com a educação empreendedora e o uso das redes sociais como ferramentas de marketing em empresas, visando a análise das empresas que utilizam as redes sociais como estratégias de marketing para

o desenvolvimento destas.

A pesquisa ponderou ao que foi proposto, visto que, diante das respostas obtidas pelo questionário e resultados analisados, evidenciou-se que o uso das redes sociais como estratégias de marketing digital mostrou-se uma ferramenta bastante efetiva. Ao analisar os dados obtidos, conclui-se que as redes sociais citadas neste trabalho são as mais utilizadas pelas empresas, onde os autores afirmaram utilizá-las como ferramentas estratégicas para dar mais visibilidade ao negócio.

Desse modo, identificou-se que as diferentes empresas estão utilizando as redes sociais como estratégias para alavancar-se no mercado e superar determinadas dificuldades que surgem quando se busca empreender. Por conseguinte, mesmo quando as organizações se deparam com os mais variados desafios, buscam cada vez mais a atualização, cuja função é colaborar para o desenvolvimento do empreendimento de modo eficaz.

Neste sentido a educação empreendedora torna-se um investimento de suma importância, pois ela desperta no ser humano a iniciativa e o desejo de desenvolver algo novo, fazendo com que as pessoas se tornem visionárias, arrisquem mais, sejam mais decididas e dispostas a empreenderem.

Por fim, ressalta-se que é tarefa do empreendedor definir objetivos para que as tecnologias não se tornem um instrumento de “repercussão negativa”, pois têm-se o conhecimento de que muitos as utilizam de forma inadequada, isso prejudica a relevância das redes sociais, portanto, torna-se necessário que os empreendedores

Referências

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Números do franchising: censo do franchising**. Disponível em: < <http://www.abf.com.br/abf.com.br/pfModel.asp?IDARea=1>> Acesso em: 7 abril 2004.
- Burgelman, R., Maidique, M.A., and Wheelwright, S.C., (2004) **Strategic Management of Technology and Innovation** McGraw-Hill, New York.
- CHENG, L.C. et al. (2002) – **Projeto: “Centro de Empreendedorismo Tecnológico e Inovação”**. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil.
- CHERTO, Marcelo. RIZZO, Marcus. **Franchising na prática**. São Paulo: Makron, 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração**. Editora Manole, 2006.
- CÔRTEZ, Mauro Rocha et al. **Cooperação em empresas de base tecnológica: uma primeira avaliação baseada numa pesquisa abrangente**. São Paulo em Perspectiva, v. 19, p. 85-94, 2005.
- DAHAB, Sonia. **Entendendo franchising: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- DORNELAS, J. C. A. **Inovação: um imperativo organizacional**. In: Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DORNELAS, J. **Empreendedorismo transformando ideias em negócios**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- ESPINHA, PEDRO GUENA; MACHADO, H. P. V.; RODRIGUES, R. M. I. **Considerações sobre o empreendedorismo e a exploração de negócios no franchising**. Artigo apresentado no Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas, 2005.
- GILBERT, Myrna; CORDEY-HAYES, Martyn. Understanding the process of knowledge transfer to achieve successful technological innovation. **Technovation**, v. 16, n. 6, p. 301-312, 1996.
- GONÇALVES, Eduardo. Pesquisa e desenvolvimento em pequenas empresas de base tecnológica: algumas evidências reconsideradas. **Revista de Estudos Econômicos**. Instituto de Pesquisas Econômicas, São Paulo,



v. 31, n. 4, p. 653-679, 2001.

GRABOWSKI, Robert; KHOSLA, Pradeep; CHOSET, Howie. Autonomous exploration via regions of interest. In: **Proceedings** 2003 IEEE/RSJ International Conference on Intelligent Robots and Systems (IROS 2003)(Cat. No. 03CH37453). IEEE, 2003. p. 1691-1696.

INESCTEC. **Êxitos individuais distinguem INESC TEC em 2016**. 2016. Disponível em: <https://www.inesctec.pt/pt/noticias/exitos-individuais-distinguem-inesc-tec-em-2016-13575>. Acesso em|: 13 jun 2022

MILITELLI, M. **O que é necessário ter e saber para ser um franqueado de sucesso**. 2013. Disponível em: <https://www.portaldofranchising.com.br/artigos-sobre-franchising/o-que-e-necessario-ter-e-saber-para-ser-um-franqueado-de-sucesso/>. Acesso: 02 jun 2022.

PORTER, Michael E.; SÖLVELL, Örjan. **The role of geography in the process of innovation and the sustainable competitive advantage of firms**. The dynamic firm: The role of technology, strategy, organization, and regions, p. 440-457, 1998.

RIBEIRO, A. et al. **Gestão estratégica do franchising**. Como construir redes de franquias de sucesso. São Paulo: DVS, 2011.

ROSENBERG, Nathan. **Inside the black box: technology and economics**. cambridge university press, 1982.

RUBIN, P.H. The theory of the firm and the structure of the franchise contract. **Journal of law and economics**, v. 21, p. 223-233, 1978.

SEBRAE (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS). **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. 2016. Disponível em: < <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil102016.pdf>>. Acesso em 13 jun de 2022.

SEBRAE (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS). **Como Elaborar um Plano de Negócios**. Disponível em: < https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/COMO%20ELABORAR%20UM%20PLANO_baixa.pdf>. Acesso em 13 jun de 2022.

SÖDERLING, R. A. New firms emerging from different types of organizations: anentrepreneurial spin-off classification. **10th Nordic Conference on Small Business ResearchVäxjö**, 14-16 June 1998.

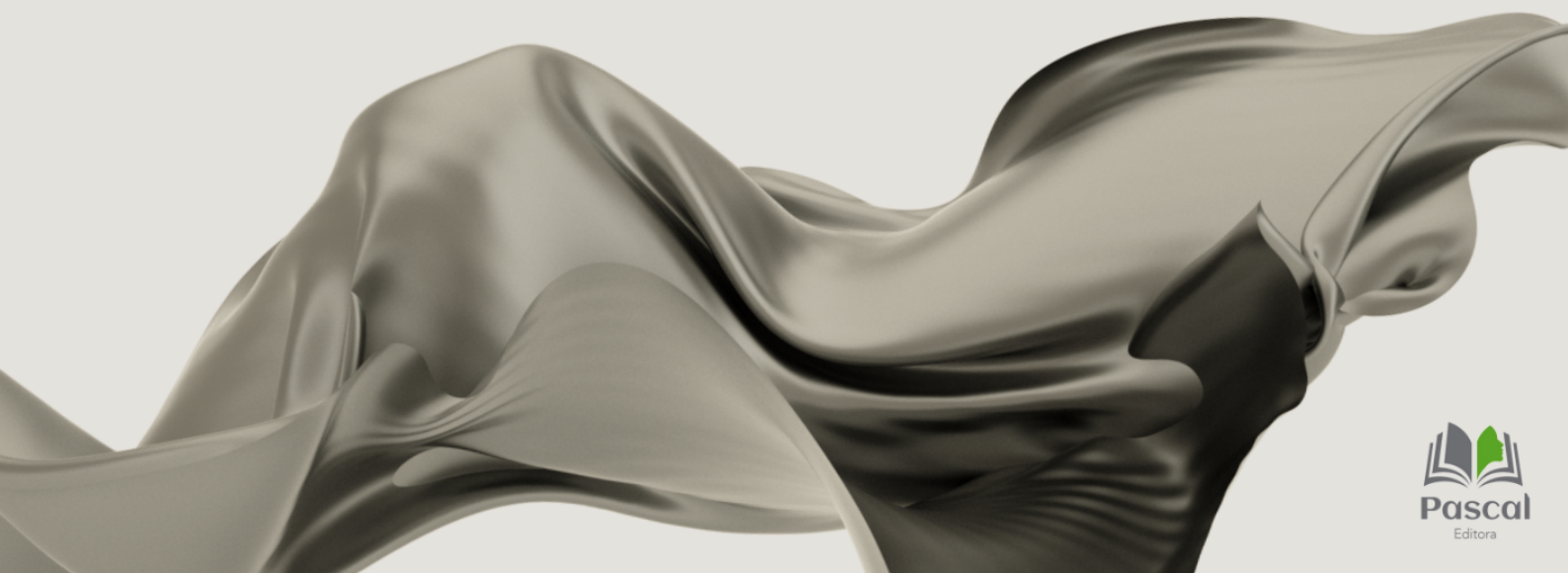
VICENTI, Terezinha. **Ambiente de inovação nas empresas de software de Blumenau –SC**.2006. 202f. Dissertação (Mestrado em Administração) -Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2006.

21

**GESTÃO DE PESSOAS: E SEUS PRINCIPAIS BENEFÍCIOS
NA QUALIDADE DE VIDA DE SEUS COLABORADORES NO
AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

***PEOPLE MANAGEMENT: AND ITS MAIN BENEFITS
IN THE QUALITY OF LIFE OF ITS EMPLOYEES IN THE
ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT***

Lucas Fernando Duarte



Resumo

Este estudo tem como objetivo geral compreender sobre a Gestão de Pessoas e suas principais contribuições em relação a qualidade de vida dos colaboradores em seu ambiente de trabalho. A qualidade de vida que tem sido objeto de preocupação da humanidade atual, e também dentro dos ambientes de trabalho nas organizações. Dentro desse contexto as pessoas passaram a ser vistas como uma peça de suma importância para o seu funcionamento, assim as organizações passaram a investir cada vez na qualidade de vida nos ambientes corporativos através de programas e ações voltados a QVT, proporcionando assim boas condições físicas, materiais, psicológicas e sociais aos seus colaboradores, objetivando também o seu crescimento organizacional. Para este estudo foi realizada uma pesquisa bibliográfica com abordagem qualitativa, onde foi selecionado materiais online nas principais plataformas de pesquisas acadêmicas, ScIELO, CAPES, BDTD e Google Acadêmico e respaldados nos principais autores sobre o tema: Atti (2011); Almeida (2012); Crepaldi (2013); Franco e Marra (2001); Morais (2014), etc. Assim, conclui-se que a qualidade de vida no trabalho é um recurso importante para o desenvolvimento da organização, sendo fundamental as reformulações de estratégias e ações que promovam e estimulem a qualidade de vida geridos dentro do ambiente organizacional, sendo gerenciados através do olhar atento da Gestão de Pessoas.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Qualidade de vida. Organizações.

Abstract

This study has the general objective of understanding about People Management and its main contributions in relation to the quality of life of employees in their work environment. The quality of life has been an object of concern for the current humanity, and also within the work environments of organizations. Within this context, people started to be seen as an extremely important part for the organization's functioning. Thus, organizations started to invest more and more in the quality of life in corporate environments through programs and actions aimed at QLW, thus providing good physical, material, psychological, and social conditions to their collaborators, also aiming at their organizational growth. For this study, bibliographic research was conducted with a qualitative approach, where online materials were selected from the main platforms of academic research, ScIELO, CAPES, BDTD and Google Academic and supported by the main authors on the subject: Atti (2011); Almeida (2012); Crepaldi (2013); Franco and Marra (2001); Morais (2014), etc. Thus, it is concluded that quality of life at work is an important resource for the development of the organization, being fundamental the reformulations of strategies and actions that promote and encourage quality of life managed within the organizational environment, being managed through the watchful eye of People Management.

Keywords: People Management. Quality of Life. Organizations.

1. INTRODUÇÃO

A Qualidade de vida no trabalho vêm sendo cada vez mais aplicados diante de um ambiente organizacional globalizado, competitivo e dinâmico, impulsionado por mudanças decorrentes da economia mundial, da inovação, das relações sociais e políticas e nas relações de trabalho. Em virtude de todos esses fatores as organizações passaram a ter uma maior preocupação com a qualidade de vida do colaborador dentro do ambiente de trabalho, fazendo com que estas buscassem reestruturar os seus processos organizacionais.

Neste sentido, a Gestão de Pessoas vem contribuindo com a qualidade de vida no ambiente de trabalho, visto que é uma estratégia de grande relevância para o sucesso das empresas, onde os colaboradores têm acesso as melhores condições de trabalho e tendo maior integração entre a equipe, tornando assim, o ambiente de trabalho mais leve e agradável, impactando diretamente no desempenho dos colaboradores e na melhoria no clima organizacional.

A Gestão de Pessoas tem sido um forte aliado da qualidade de vida no trabalho, buscando alinhar os objetivos pessoais dos colaboradores aos da organização, e tem buscado aprimorar seus procedimentos com a implantação dos programas de QVT nos ambientes corporativos, gerando assim motivação em seus colaboradores para o exercício de suas funções e aumentando a produtividade nas empresas.

A qualidade de vida no ambiente de trabalho embora seja um tema que tem sido bastante discutido nos últimos anos e vem ganhado ainda mais relevância, pois está diretamente relacionada à valorização dos recursos humanos (pessoas) dentro das organizações, visando a satisfação do trabalhador no desempenho de suas funções, e isto, resultando em maior produtividade contribuindo para o desenvolvimento das organizações.

O presente estudo se justifica pela sua relevância acadêmica e social, pois os como estudantes, gestores e futuros empresários, necessitam adquirir conhecimentos sobre a Área de gestão de pessoas, bem como a qualidade de vida como fator motivacional dos funcionários para melhor desenvolver os processos internos. Já no âmbito social tem ligação com tema, uma vez que os gestores e empresários necessitam de conhecimento suficiente para investir dentro de suas empresas, e aumentando assim a produtividade de seus funcionários, possibilitando-lhes melhores condições de vida e trabalho.

Dentro desse cenário as organizações passaram a investir nos programas de qualidade de vida em seus ambientes corporativos, justamente pelos benefícios que estes trazem, pois entenderam que um funcionário motivado e valorizado, tem um maior comprometido com a empresa. Assim, surgiu a problemática para este estudo: Como a área de Gestão de Pessoas tem contribuído para proporcionar a qualidade de vida dos colaboradores dentro do ambiente de trabalho?

Assim, este estudo traz como objetivo geral: Compreender sobre a Gestão de Pessoas e suas principais contribuições em relação a qualidade de vida dos colaboradores em seu ambiente de trabalho. E como objetivos específicos: Descrever o contexto histórico e os conceitos de qualidade de vida no trabalho de acordo com os autores da área; Discutir sobre a importância dos programas de qualidade de vida e os seus reflexos na vida dos colaboradores das organizações; Citar os principais benefícios que a promoção da qualidade de vida traz no ambiente de trabalho para o colaborador e para as organizações.



2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Breve Histórico e Conceitos

A qualidade de vida no trabalho teve sua origem na Europa em 1950 por Eric Trist e seus Colaboradores do *Tavistock Institute* (Londres). Trist introduziu o ponto de partida a democratização dos locais de trabalho, analisando o absenteísmo, os erros de produção e conflitos interpessoais decorrentes do processo de mecanização e reorganização do trabalho. Seu objeto foi englobar o indivíduo, a organização e o trabalho visando a sua estruturação e meio de satisfação (GOULART; SAMPAIO, 2004).

Já na década de 60, nos Estados Unidos da América, a criação da *National Commission on Productivity*, com objetivo de analisar as causas da baixa produtividade das indústrias, e a *National Center for Quality of Working Life* visando o estudo da produtividade e da qualidade de vida do trabalhador nas atividades de produção, viabilizaram a pesquisa da qualidade de vida no trabalho, trazendo referências para o traçar evolutivo de sua concepção (VELOSO; BOSQUETTI; FRANÇA, 2005).

Na atualidade tem-se discutido amplamente o tema qualidade de vida no trabalho, pois, está diretamente relacionada à valorização dos recursos humanos (pessoas) dentro das organizações, visando a motivação e a satisfação do trabalhador no desempenho de suas funções, que conseqüentemente resultam em maior produtividade para as organizações.

Dentro desse contexto a qualidade de vida no trabalho surgiu como uma forma de humanização do trabalho, envolvendo aspectos físicos, ambientais e psicológicos do ambiente organizacional. A qualidade de vida no trabalho é um movimento orientado para melhoria nas condições de trabalho, visa tornar os cargos mais satisfatórios. Através de melhoria das condições de trabalho é capaz de tornar os funcionários mais satisfeitos, melhorando então o seu desempenho e sua produtividade (LIMONGI-FRANÇA, 2011).

A expressão “QVT” foi criada por Louis Davis na década de 1970. Esse período foi marcado por tempestuadas reivindicações dos movimentos sindicais na busca pelo aumento da responsabilidade social alcançando bastante atenções sobre a causa. A QVT perdeu espaço em virtude da crise energética mundial, porém alcançou novamente destaque com o aparecimento das teorias japonesas sobre estilos de administração (SAMPALIO, 2004). Foi nessa época que a QVT se assume com um conceito global, capaz de atender as demandas crescentes da qualidade total e da produtividade.

Nos anos 80, a abordagem da QVT voltou a ocupar lugar de interesse no cenário nacional dos norte-americanos, passando a ser caracterizada também como um movimento de contexto ideológico, no qual o termo gerenciamento participativo e democracia industrial foram voltados de forma frequente como princípios. Assim, alcançando maiores proporções de um conceito globalizado com o intuito de enfrentar questões ligadas à produtividade e à qualidade (PEREIRA; PEÇANHA, 2005).

Segundo Rocha (2012) expõe que no Brasil, o surgimento de estudos sobre qualidade de vida no trabalho se deu na década de 80 em virtude do cenário organizacional planejado e das exigências impostas pelas novas tecnologias que trouxeram uma nova dinâmica para as práticas laborais, acarretando pressão, insegurança, aumento de responsabilidade, fadiga e stress aos trabalhadores.

Os anos 90 foram caracterizados, em termos da história da evolução da QVT, como seu momento de grande difusão em diversos países (Inglaterra, Hungria, Iugoslávia, Canadá, México, Brasil e Índia), passando assim a integrar o discurso acadêmico, a literatura

científica sobre as organizações, os programas gerenciais de qualidade total, tendo também se popularizado (CAMPANA, 2011).

Por muito anos a qualidade nas empresas estava associada apenas a produção, mas isso tem mudado no contexto atual das empresas, pois a qualidade de vida dos funcionários também passou ser uma preocupação das empresas modernas. Sobre essa perspectiva existem nas obras literárias várias definições do termo qualidade de vida no trabalho, das quais algumas serão descritas a seguir.

A Qualidade de Vida no trabalho para Rodrigues (2007, p. 46) é uma “preocupação do homem desde o início de sua existência com outros títulos em outros contextos, mas voltada para trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa”. Mesmo em outros tempos a qualidade já estava presente na vida do homem, e ao passar dos anos a qualidade foi se expandindo, e assim ganhando novos cenários, como nos setores organizacionais.

Neste sentido, as organizações devem proporcionar melhorias no trabalho aos colaboradores e conseqüentemente ganham mais em produtividade. Assim, A qualidade de vida no trabalho está relacionada à criação de um ambiente organizacional que propicie boas condições de trabalho para os colaboradores. Fernandes (2012, p. 84) diz que “[...] pessoas integradas e motivadas sempre realizam um trabalho com melhores resultados, que é o que se busca cada vez mais”.

Chiavenato (2014, p. 76) o conceito de QVT refere-se à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas dentro das organizações. Para Mendes (2012, p. 173) a “QVT é definida como a qualidade de vida relacionada somente ao trabalho, mas a satisfação no trabalho não pode estar isolada da vida do indivíduo como um todo”. Desde modo, a QVT apresenta uma relação entre a qualidade de vida dentro e fora do trabalho.

Os conceitos de QVT vêm sendo aplicados e aprimorados dentro do ambiente organizacional globalizado, competitivo e dinâmico, impulsionado por mudanças ocorridas na economia mundial, na inovação nas relações sociais e políticas e nas relações de trabalho. Dentro desse contexto, a qualidade passou a ser gestada em muitas empresas como forma de se aproximar da produtividade e dos processos de mudanças que levassem a melhoria de sua posição competitiva no mercado.

A qualidade de vida do ponto de vista das pessoas segundo França (2014, p. 87) significa a “percepção de bem-estar a partir das necessidades de cada indivíduo, representa também a necessidade de valorização do que significa trabalho e o cargo ocupado”. Quando a satisfação das necessidades pessoais é suprida no ambiente organizacional, significa que a QVT está bem desenvolvida e valorizada pela empresa.

O conceito de qualidade de vida no trabalho pode ser visto sob duas vertentes de acordo com Ferreira (2011), a primeira se refere a dimensão institucional onde a QVT deve ser incorporada no modelo de gestão da empresa. Assim, QVT é “[...] um conjunto de normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições, da organização e das relações socioprofissionais de trabalho que visa a promoção do bem-estar individual e coletivo, objetivando o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e o exercício da cidadania organizacional (FERREIRA, 2011, p. 173).

Na segunda vertente o autor se refere aos trabalhadores, pois a QVT vem da experiência de dentro da organização. Ela se apresenta por meio das “[...] representações globais (contexto organizacional) e específicas (situações cotidianas de trabalho) advindas de suas próprias experiências relacionadas ao bem-estar no trabalho [...]” (FERREIRA, 2011, p. 173).

Uma empresa que se preocupa com a QVT, com a satisfação de seus funcionários e tem um clima organizacional motivador, sempre tende a elaborar planos de ações para suprir as necessidades de seus funcionários, para uma melhor eficácia organizacional. A satisfação e a motivação não se resumem somente no salário auferido, mas também pelo respeito e reconhecimento de sua importância dentro da organização (OLIVEIRA; MEDEIROS apud FERREIRA; DIAS, 2017).

Por fim, a qualidade de vida no trabalho ao longo dos anos passou a ser vista como uma ferramenta que auxilia no desenvolvimento das atividades da organização, que contribui positivamente para o seu desenvolvimento organizacional. Este setor deve receber muita atenção por parte da organização quanto ao seu modelo de atuação, uma vez que políticas de qualidade de vida no trabalho, com uma abordagem desatualizada, mal estruturada ou inadequadas ao ambiente organizacional, podem trazer resultados preocupantes para a empresa.

2.2 A gestão de pessoas e QVT

Na atualidade, a globalização dos mercados e o intenso desenvolvimento tecnológico, tem sido grandes desafios para as organizações e para os profissionais que atuam na área de gestão de pessoas, pois se vive num contexto de rápidas transformações. As organizações têm percebido que o grande diferencial na busca de obter vantagens competitivas frente à uma forte concorrência, está no gerenciamento das pessoas que nelas trabalham, e na execução de práticas que contribuam para o aumento do grau de satisfação dos trabalhadores para com as funções que realizam.

As pessoas são seres dotados de inúmeras qualidades e possuem diferentes características, convicções, visões de mundo, comportamentos, habilidades, talentos e aspectos de personalidade que são usados a favor do crescimento da organização elevando a competitividade, afinal, quando a empresa investe no seu capital humano está também investindo na motivação de seu pessoal. Isso traz impacto direto no desempenho pessoal na empresa, tornando-as mais engajadas e comprometidas com suas atividades aumentando a produtividade da instituição (CHIAVENATO, 2014).

No mercado atual, as organizações começam a entender que precisam participar da transformação desta realidade, desenvolvendo programas de conscientização e apoio, com o intuito de encontrar um equilíbrio entre o trabalho e melhoria da qualidade de vida, uma vez que as dificuldades emocionais decorrentes da vida pessoal interferem de forma significativa no desempenho profissional (SUCESSO, 2002, p.13).

Assim, é importante ressaltar que as organizações para alcançarem sucesso em seus processos organizacionais desenvolvam novas posturas em relação à administração dos seus recursos humanos (pessoas), e sobre os principais fatores como a motivação, satisfação e a qualidade de vida dentro do ambiente de trabalho, proporcionando a seus colaboradores um bom ambiente organizacional.

O grande objetivo da Gestão de Pessoas é formar e consolidar equipes que sejam cada vez mais produtivas e comprometidas com os objetivos e estratégias estabelecidas pela organização. É importante ressaltar que para conseguir alinhar os seus objetivos o setor responsável deve utilizar adequadamente algumas estratégias, tais como: processos seletivos, atividades de treinamentos, cursos de aperfeiçoamento e desenvolvimento de

habilidades individuais.

Chiavenato (2005, p. 8), colaborando sobre essa relação diz que é a “gestão de pessoas é a função que permite a colaboração eficaz dos funcionários para alcançar os objetivos organizacionais e individuais”. Em outras palavras a gestão de Pessoas é um conjunto integrado de atividades de especialistas, onde farão usos de ferramentas para agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização.

Uma organização que tem uma equipe de Gestão de Pessoas bem planejada, sem dúvidas conquistará resultados satisfatórios, pois a partir do momento que o colaborador é motivado e capacitado dentro do seu ambiente de trabalho, a tendência é que seu desempenho seja maior, resultando no aumento da produtividade para a empresa. É fundamental que as estas se preocupem com a criação de novos estímulos de aperfeiçoamento e de crescimento de seus funcionários garantindo assim um constante desenvolvimento e aperfeiçoamento (VERISSIMO, 2005 p. 105).

Nesse sentido Chiavenato (2005), revela que a Gestão de Pessoas representa uma área considerada muito sensível dentro das organizações, pois lida com o que as pessoas possuem, isto é, características, habilidades, emoções etc. Dentro desse contexto, a Gestão de Pessoas se baseia em três aspectos fundamentais, tais como:

1. As pessoas como serem humanos: pessoas como pessoas e não como meros recursos da organização;
2. As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais: as pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização e não como agentes passivos, inertes e estáticos;
3. As pessoas como parceiros ativos da organização e não como meros sujeitos passivos.

A Gestão de Pessoas baseia-se no fato de que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõem e da forma como elas estão organizadas, são estimuladas e capacitadas, e como são mantidas no ambiente de trabalho e no clima organizacional adequado (COUTINHO, 2006).

Durante um grande período de tempo, valorizou-se os recursos econômicos e financeiros de maneira intensa e, quase que exclusiva. Essa ótica perdeu forças desde quando organizações sólidas e de grande notoriedade no mercado nacional e internacional, simplesmente desapareceram do mercado. Dessa forma, para continuar alcançando bons resultados, no lugar do investimento direto nos produtos e serviços, as organizações estão investindo no capital humano e nas possíveis maneiras de otimizar sua articulação com as ações.

Nesse sentido, segundo Bolgar (2002), o papel da Gestão de Pessoas é encontrar um ponto de equilíbrio, para que os processos funcionem adequadamente, com foco em estratégia a longo prazo e foco operacional a curto prazo. Ou seja, a prosperidade do negócio, mesmo com um planejamento bem definido, boas tecnologias, qualidade no produto e profissionais bem fundamentados, não se viabiliza senão pelo alinhamento de todos os setores e colaboradores.

O novo modelo de Gestão de Pessoas é focado principalmente no ser humano, buscando incentivá-lo, inová-lo e melhorá-lo, a fim de que ele possa atingir níveis mais ele-



vados de competência, criatividade e realização profissional e individual, lhes proporcionando motivação e melhores condições de trabalho, partindo deste conseqüentemente a empresa conseguirá atingir seus resultados.

Para Gil (2006, p. 48), a “Gestão de Pessoas trata de como os indivíduos se estruturam para orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional”, e este pode ser o diferencial das empresas, que sabem selecionar pessoas certas para o trabalho a ser realizado. Isto é, pessoas com as competências necessárias, com a consciência do valor da colaboração de cada pessoa e com o comprometimento no trabalho, os objetivos organizacionais serão alcançados.

A Gestão de Pessoas passou a ser vista como um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos, alinhados a qualidade de vida no ambiente tendo como o objetivo focar na motivação e satisfação dos colaboradores dentro da organização. Neste sentido a Gestão de Pessoas atua de maneira eficaz proporcionando aos colaboradores uma estrutura de trabalho adequada com mais qualidade de vida e bem-estar com todos envolvidos, alinhando assim os objetivos pessoais aos da organização.

2.3 A importância dos programas de qualidade de vida nas organizações

A melhoria da qualidade de vida dos colaboradores dentro das empresas vem sendo bastante discutido em tempos globalizados e de alta competitividade entre as organizações, não apenas em prezar pelo capital humano (conhecimento, técnicas e habilidades), mas principalmente pelos seus efeitos positivos trazendo impactos diretos na produtividade das pessoas e nos resultados obtidos pelas organizações.

Os programas de QVT são de fundamental importância tanto para os funcionários quanto para as empresas, pois visam promover o bem-estar e preservar a saúde no local de trabalho, influenciando os colaboradores a terem mais qualidade de vida. Esses programas procuram equilibrar o bem-estar, a satisfação dos funcionários com a eficácia na empresa, pois a produtividade está diretamente relacionada com a qualidade e o bem-estar dos trabalhadores.

Dentro do ambiente empresarial os colaboradores estão expostos a variados fatores e condições de riscos ou insalubridades, como os de estrutura, o manuseio e operação dos recursos mecânicos e os de fatores psicológicos que interferem na saúde e na funcionalidade destes. As empresas têm demonstrado preocupação com o bem-estar dos seus funcionários implantando programas de QVT com o objetivo de satisfazer as necessidades destes, e assim melhorando as condições de trabalho, e conseqüentemente aumento na produtividade (FERNANDES, 2012).

Os programas de QVT são ações instaladas nos ambientes empresariais para melhorar as condições de bem estar dos colaboradores. Também se caracteriza por desenvolver e manter o comprometimento e a motivação do trabalhador, contribuindo com inúmeros benefícios. Pensando nesse propósito as organizações passaram a oferecer um ambiente que traga ao indivíduo: conforto, respeito, segurança e bem-estar, entre outros, isto é, devem oferecer um ambiente propício e que favoreça o uso de suas capacidades (ALVES, 2011).

De acordo com Gil (2001, p. 37), os programas de Qualidade de Vida no Trabalho têm o “propósito de criar uma organização humanizada por meio da responsabilidade, autonomia, recebimento de feedback de desempenho, diversidade e adequação de tarefas, e desenvolvimento do capital humano dos trabalhadores”.

Segundo Santos (2010), com a implantação dos programas de QVT as empresas passaram a apresentar melhores resultados organizacionais, tais como: redução das reclamações, menor rotatividade de pessoal, menor índice de absenteísmo, menor incidência de doença; redução de custos com contratações e assistência médica; conflitos interpessoais; aumento da produtividade; estímulo aos funcionários pela busca de aperfeiçoamento profissional; aumento do sentimento de confiança e credibilidade do colaborador com a empresa.

Existe no mercado uma diversidade de programas de qualidade de vida e ações em que as grandes e médias empresas implantam para garantirem bons resultados, e através da implantação destes acabam ganhando maior visibilidade no mercado em que atuam, passando a ser referencial a partir do seu engajamento, através de seus colaboradores no mercado em que atuam.

Um outro ponto abordado por Bohlander, Snell e Sherman (2009) é que os programas de QVT trazem uma economia de custo mensurável para as empresas, e são muito eficazes para combater os riscos de saúde, e devem ser incentivados no ambiente de trabalho hábitos de consumo alimentares mais saudáveis, pois os estados mentais e emocionais são afetados pelos alimentos consumidos, e ainda sugerem que o retorno de um plano nutricional é excelente para o comportamento humano.

Neste processo de implantação das ações e programas de QVT dentro das organizações, é fundamental que estas possuam um planejamento estratégico definido, pois envolve diagnóstico e implantação de melhorias, inovações gerenciais, inovações tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para a realização do trabalho.

Moretti diz que existem várias medidas a serem aplicadas, como remuneração justa, manutenção de um ambiente físico, psicológico e social mais saudável, e implantação de uma política de benefícios sociais, criando assim, condições para que o sistema racional funcione (MORETTI, 2005; TIMOSSI *et al.*, 2007).

Diante desse ponto verifica-se que as organizações que fazem a implantação dos programas de qualidade sem fazer uma análise do ambiente organizacional e um planejamento estratégico, possivelmente terão resultados contrários ao planejado, pois cada organização possui características próprias não se encaixando ao perfil de quaisquer programas padronizados (ALVES, 2011).

No Brasil, algumas empresas vêm adaptando os programas de qualidade de vida no ambiente de trabalho, através de modelos já adotados pelas empresas dos Estados Unidos, cujo seu objetivo é de reduzir custos com assistência médica, absenteísmo, acidentes, melhorar a segurança e o bem estar dos trabalhadores, através de uma visão holística (SILVA; LIMA, 2007).

2.4 Benefícios da QVT para as organizações e colaboradores

Com as grandes mudanças no mercado de trabalho e em meio a fortes transformações, as organizações têm cada mais procurado fazer investimentos na qualidade de vida no trabalho, sabendo que não é só benéfica para os seus funcionários, mas principalmente pelos benefícios que esta proporciona por meio dos seus colaboradores, refletindo assim, de forma positiva também para a empresa no alcance de seus objetivos.

A QVT é determinada a partir de um bom desempenho nas funções e do clima organizacional favorável para o trabalho. Ferreira (2011), ressalta que QVT deixou de ser vista



como gasto pelas empresas e passou a ser vista como algo inovador, agregando benefícios ao bem-estar do funcionário e para a própria organização que é a principal interessada. Através da implantação de ações de QVT, ativa a motivação dos colaboradores, reduzindo o número de demissões, trazendo assim satisfação pessoal e familiar e maior produtividade por parte dos funcionários.

A QVT possibilita uma variedade de benefícios que são considerados importantes para empregado e empregador, interferindo diretamente nos resultados das organizações. Para Fernandes (2012, p. 46), é a junção da “gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos”, estes afetam diretamente na cultura organizacional, refletindo no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas”.

O objetivo da QVT é proporcionar um ambiente saudável e seguro para o trabalhador, onde possa explorar suas potencialidades da melhor forma e exercer seu ofício com prazer e bem-estar. Quando a QVT é baixa, certamente levará os colaboradores à insatisfação e alienação, diminuição da produtividade e má vontade em colaborar com a empresa. Mas quando a QVT é satisfatória, o ambiente organizacional é de respeito mútuo e confiança, contribuindo para que os objetivos organizacionais sejam alcançados (MORETTI; TREICHEL, 2003).

Diante de tantos argumentos que surgem a grande maioria dos conceitos sobre a qualidade de vida no trabalho equilibra benefícios para o colaborador e o administrador. Enquanto a melhoria da percepção da QVT traz satisfação no trabalho para o colaborador, através da sensação de bem-estar, segurança e orgulho, para a empresa está implica em aumentar a produtividade e os seus resultados financeiros.

Nessa perspectiva, Conte (2003) revela sob o ponto de vista dos funcionários, que o fator QVT é de suma relevância para a eficácia dos processos, visto que maioria destes passam boa parte de suas vidas dentro das empresas. A QVT tem o poder de renovar o clima organizacional, através de satisfação das necessidades dos trabalhadores, impactando diretamente no aumento de produtividade e resultados. Mas, antes de tudo, possibilitam a humanização dos processos e oferecem melhores condições de trabalho para os colaboradores.

Através das ações de QVT, os colaboradores se sentem mais valorizados e motivados para exercício de suas funções. Um bom funcionário também se conhece dentro dos ambientes corporativos como um exemplo que deve ser seguido pelos seus colegas. Uma empresa que oferece condições necessárias aos seus colaboradores para o exercício de suas funções, esta satisfação é demonstrada através da realização de seu trabalho passando a ser notada pelos gestores e colegas.

A implantação da QVT é um grande desafio para organização, porém trazem grandes benefícios. De acordo com Ogata e Simurro (2009, p. 29), os programas de QVT “almejam a melhoria do ambiente organizacional por meio de ações motivacionais, de promoção da saúde (manutenção do status de saúde e controle dos custos de assistência médica) e de aperfeiçoamento da produtividade humana”.

Segundo o ponto de vista de Oliveira e Limongi-França (2005) os principais benefícios que a QVT proporciona a organização, são:

- Avaliar a contribuição de RH para a implementação da estratégia e para os resultados da empresa;
- Reforçar a diferenciação entre rotinas e produtos da área de RH. Capacitar para o controle de custos e criação de valor.

- Permitir a comparação com indicadores anteriores da área de Recursos Humanos, mantendo, desta maneira, um sistema de avaliação da função RH no tempo.

A implantação dos programas de qualidade de vida é um elemento estratégico dentro das organizações. Deste modo, a QVT engloba alguns fatores que são considerados benéficos e que fazem total diferença no desenvolvimento da empresa. Esses programas agregam pontos negativos e positivos a partir de sua implantação, cabendo ao gestor identificar as melhores estratégias a serem implantadas.

Dentro dos programas de QVT devem ser levados em consideração os chamados “benefícios sociais”. Os benefícios sociais são as vantagens que as organizações propõem como fatores motivacionais e melhoram a qualidade de vida dos colaboradores. É uma remuneração indireta que estas organizações oferecem, que conforme Alves (2011, p. 169), “são incentivos internos oferecidos com o objetivo de satisfazer às necessidades pessoais, proporcionando um ambiente mais harmonioso possível e produtivo para toda a empresa”.

QVT também trazem significativas descobertas que auxiliam as empresas na conquista de seus objetivos, contando com estratégias que ofereçam um ambiente que impulse estímulo e forneça amparo ao seu colaborador. A QVT se destaca através da procura, isto é, de onde são aceitas as carências e limitações do ser humano, trazendo resultados em seu crescimento pessoal e profissional através de ações pessoais e comportamentais fundamentais para a produtividade da empresa.

Assim, a ausência de QVT também acarreta sérios problemas quanto aos resultados para organizações, tais como: baixa produtividade, custos altos de assistência médica, índice absenteísmo, rotatividade e organização (ARRUDA et al., 2016). É necessário criar e oferecer QVT através do gerenciamento da administração, dando maior capacidade de desenvolvimento pessoal e profissional ao colaborador, aumentando a lucratividade para a empresa.

Pereira e Rockenbach (2014), em seus estudos sobre a QVT destacam sobre os principais benefícios que esta proporciona para o colaborador e as empresas, são eles: aumento da motivação, satisfação profissional, satisfação das necessidades pessoais, aumento da produtividade, ambiente de trabalho mais saudável, prevenção de riscos à saúde, diminuição dos acidentes de trabalho, aumento do desempenho do trabalhador, aumento da satisfação profissional, aumento do capital intelectual, aperfeiçoamento das atividades, melhor integração entre os trabalhadores, aumenta a disposição e satisfação dos trabalhadores, melhoria do relacionamento interpessoal, redução dos acidentes de trabalho.

Na literatura é possível encontrar diferentes pontos de vistas de vários autores em relação à qualidade de vida no ambiente de trabalho, contudo, Chiavenato (2014, p. 420) destaca que os fatores mais importantes sobre a Qualidade de Vida no ambiente de trabalho são:

- Satisfação com o trabalho executado;
- Possibilidade de futuro na organização;
- Reconhecimento pelos resultados alcançados;
- Ambientação psicológico e físico de trabalho;
- Liberdade de atuar e responsabilidade de tomar decisões;
- Possibilidade de estar engajando e de participar ativamente;

Em virtude desses fatores ressaltados pelo autor é possível observar que as organizações que se comprometem com a qualidade dentro do seu ambiente de trabalho, buscam

sempre o melhor para si e para seus colaboradores. Afinal, para que a empresa consiga alcançar resultados lucrativos no meio empresarial, esta precisa investir em melhorias quanto a satisfação de seus funcionários.

3. METODOLOGIA

Trata-se de uma revisão bibliográfica com abordagem qualitativa. Os dados foram levantados através de livros de autores especializados na área que abordam sobre o tema como: Atti (2011); Crepaldi (2013); Franco e Marra (2001); Morais (2014), etc., e também nas principais plataformas de pesquisas CAPES, BDTD, SciELO e na plataforma Google Acadêmico, em artigos, monografias, teses, revistas eletrônicas.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em vista dos argumentos apresentados neste estudo, compreendeu-se sobre a importância da qualidade de vida no trabalho através de uma revisão bibliográfica revelando sobre os benefícios que a Qualidade de Vida no Trabalho traz para o ambiente corporativo, beneficiando as pessoas que ali trabalham e aumentando a vantagem competitivas das empresas.

No cenário organizacional a QVT é uma questão que tem sido bastante discutida justamente pelas suas contribuições para a organização e aos colaboradores em termos de produtividade e satisfação. As organizações contam com a área de Gestão de Pessoas que é o setor responsável na manutenção da qualidade de vida por meio de estratégias e programas voltados para esse fim, visando a satisfação do trabalhador no desempenho de suas funções, e resultando em maior produtividade para o desenvolvimento organizacional.

A Qualidade de Vida no Trabalho é de grande importância dentro do ambiente organizacional não apenas pelos seus benefícios na promoção de bem-estar e saúde mental e física, mais sim, pelas contribuições que os programas de qualidade de vida proporcionam para ambas as partes. Porém, para que a implantação da QVT obtenha êxito, é preciso que a organização estude, planeje e entenda sobre os impactos desta mudança com a garantia de sucesso para a empresa e ao colaborador.

Assim, diante de todas as questões levantadas e analisadas ao longo deste estudo e voltando a pergunta que o norteou, pode-se afirmar que o seu objetivo foi alcançado possibilitando a compreensão sobre a relação da área de Gestão de Pessoas e suas principais contribuições relacionados a qualidade de vida dos colaboradores em seu local de trabalho. Embora esta questão seja ainda desafiadora para as empresas, se faz necessária para o seu crescimento.

Por fim, almeja-se que por meio deste estudo possa contribuir para se investir em pesquisas e estudos acadêmicos nessa área, concluindo que as organizações através da área de Gestão de Pessoas contribuem em melhorias nas condições de vida e de trabalho aos colaboradores, priorizando a sua saúde e o seu bem-estar, além de dessas garantias, ainda traz melhorias em termos de produtividades as organizações.

Referências

- ALVES, E. F. **Programas e ações em qualidade de vida no trabalho**: possibilidades e limites das organizações. Revista Eletrônica Fafit/facic, v.2, n.1, jan./jun. 2011. p.14-25. Disponível em: <https://recil.ensinolusofona.pt/bitstream/10437/2976/1/Programas%20e%20a%C3%A7%C3%B5es%20em%20qualidade%20de%20vida%20no%20trabalho%20-%20possibilidades%20e%20limites%20das%20organiza%C3%A7%C3%B5es.pdf>. Acesso em: 05 out 2022.
- ARRUDA, A. I., SANTOS, E. C. A., MELO, L. S. S. Análise da Gestão da Qualidade em Uma Indústria de Alimentos: enfoque nos princípios em Caruaru – PE: **Estudo Sobre a Utilização das Ferramentas da Qualidade**. ENEGEP. (2016). Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_227_328_29552.pdf. Acesso em: 02 out 2022.
- BOHLANDER, George. SNELL, Scott. SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo. Cengage Learning, 2009.
- BOLGAR, P. H. O papel do profissional de RH. **RH.com.br**, n. 3374, set. 2002. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Carreira/Artigo/3374/o-papel-do-profissional-de-rh.html>. Acesso em: 11 Set. 2022
- CAMPANA, Daniel P. **Desenvolvimento e Avaliação de Projeto em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)** – indicadores de produtividade e saúde nas organizações. 2011. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), EESC/USP, São Carlos. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18157/tde-21102011-115330/publico/DanielPerdigaoCampana.pdf>. Acesso em: 11 Set. 2022.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro. 3ª Edição. Elsevier, 2005.
- CONTE, A. L. **Qualidade de vida no trabalho**. Funcionários com qualidade de vida no trabalho são mais felizes e produzem mais. Revista Faculdade de Administração e Economia Business, n. 7, p. 32-34, nov. 2003.
- COUTINHO, M. C. **Participação no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.
- FERNANDES, E da. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade Editora Ltda, 2012.
- FERREIRA, Mauro César. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores/Mário César Ferreira - Brasília, DF: Edições Ler, Pensar, Agir, 2011.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**. Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo, Atlas, 2001.
- GOULART, I. B., SAMPAIO, J. R. **Qualidade de vida no trabalho**: uma análise da experiência de empresas brasileiras. In: SAMPAIO, J. R. et al. Qualidade de vida no trabalho e psicologia social. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2. ed., 2004. Disponível em: <https://www.eumed.net/ce/2013/qualidade-vida-trabalho.pdf>. Acesso em: 12 Set 2022.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho** – QVT: conceito e práticas nas empresas da sociedade pós industrial. 2ª Ed. 7.reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.
- MENDES, Ricardo Alves. **Ginástica laboral**: princípios e aplicações práticas. Barueri: Manole, 2012.
- MORETTI, Silvinha e TREICHEL, Adriana. **Qualidade de vida no trabalho x auto realização humana**. Revista Leonardo pós-Órgão de Divulgação Científica e Cultural do ICPG, Blumenau, 1,3, pp.73-80, 2003. Disponível em < <http://www.ergonomia.ufpr.br/PB%20qvt%20realiz%20humana.pdf>>. Acesso em 10 Out. 2022
- OGATA, A.; SIMURRO, S. Guia prático de Qualidade de Vida - Como planejar e gerenciar o melhor programa para sua empresa. **In: Metodologia para Implementação de Programas de Bem-estar e Qualidade de Vida**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2009. p.41-6.
- OLIVEIRA, P. M.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. **RAE – eletrônica**, v. 4, n. 1, 2005. Disponível em> <https://www.scielo.br/j/raeel/a/J6DM5tV4fJ9fvTD8zbs86J-F/?lang=pt>. Acesso em: 04 Out 2022.
- PEREIRA, D. C.; ROCKENBACH, C. W. **Qualidade de vida no trabalho**: um estudo com servidores da Secretaria Municipal de Saúde do Município de Independência/ RS. 2014. 97f. Monografia (Bacharel em Administração) – Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul, Santa Rosa, 2014. Disponível em: https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/2863/TCC%20final%20%28Usu%C3%A-Trio%20Diane%20Pereira%29%20%28Data%2003-12-2014%2009h43m%29%20tcc_versao_final.pdf?sequen

ce=1&isAllowed=y Acesso em: 07 de Out de 2022.

PEREIRA, Valéria M.; PEÇANHA, Dóris L. **Qualidade de vida no trabalho: que qualidade?** In: XII SIMPEP- Relações de trabalho no contexto da Engenharia de Produção. Bauru: Universidade Estadual Paulista, 2005. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/download/882/1496>. Acesso em: 07 de Out de 2022.

ROCHA, Andréia Moura. **Qualidade de vida no trabalho (QVT):** um estudo na loja arco-íris na cidade de Picos-PI / Andréia Moura Rocha. – Picos, 2012.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho:** evolução e análise no nível gerencial. 11 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

SAMPAIO, J. R. **Qualidade de Vida no Trabalho e Psicologia Social.** 2. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

SANTOS, A. **A importância da qualidade de vida no trabalho nas organizações,** 2010. Disponível em: <http://weartigos.com/artigos/a-importanciadaqualidade-de-vida-no-trabalho-nas-organizacoes/45111/#xzzQfvw-dOKR>. Acesso em: 02 Out 2022.

SILVA, N. F. A.; LIMA, M. J. O. **Qualidade de vida no trabalho:** o estudo qualitativo na empresa natura. Barretos. In: V SEMANA CIENTÍFICA E CULTURAL DO SERVIÇO SOCIAL DAS FACULDADES UNIFICADAS DA FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DE BARRETOS, 2007, Barretos. Anais... Barretos: FUFEB, 2007; Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/19588/TCCE_GPM_EaD_2015_FAGUNDES_CRISTIANE.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 10 Out de 2022.

SUCCESSO, E. de P. Bom. **Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho.** 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

VELOSO, H. M., BOSQUETTI, M. A. & FRANÇA, A. C.L. **A concepção gerencial dos programas de qualidade de vida no trabalho (QVT) no setor elétrico brasileiro.** In: SEMEAD, 2005.

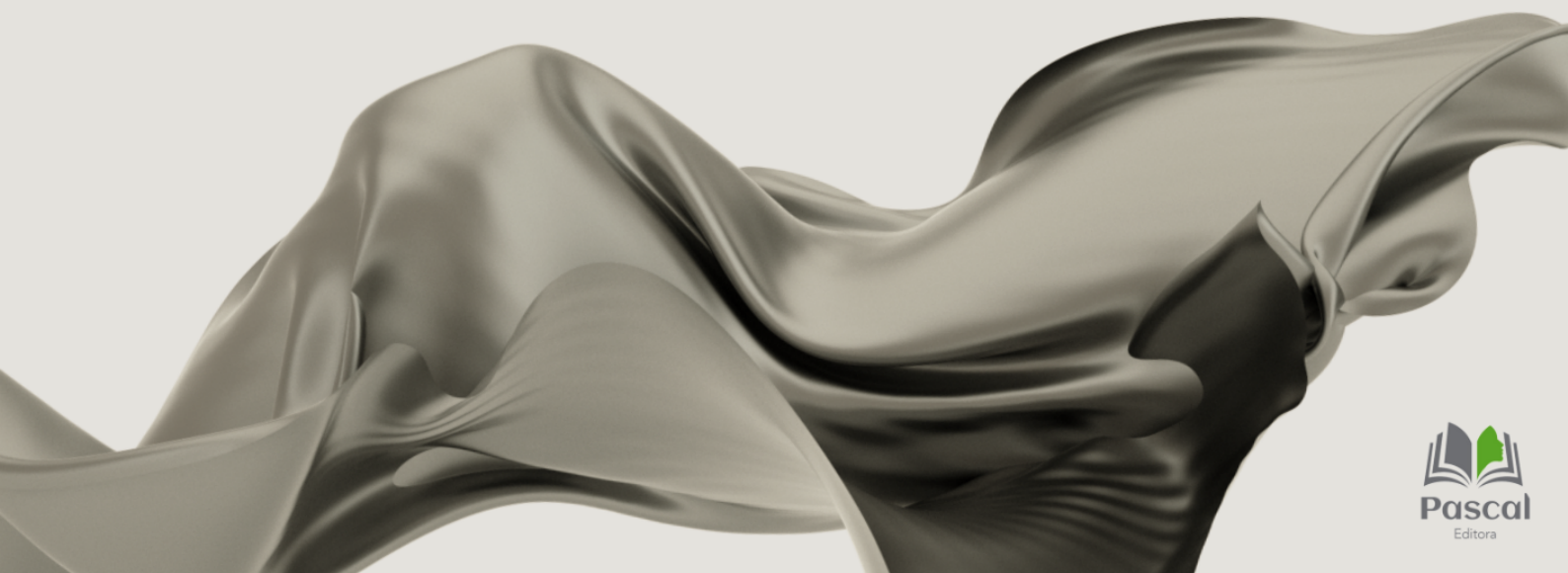
VERÍSSIMO, CARLOS. **Gestão de Pessoas,** 2005. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/gestaodepessoas/10482/>. Acesso em: 27 de Set. de 2022.

Tópicos Especiais de Administração

22

**EMPREENDEDORISMO COMO OPORTUNIDADE NO
MOMENTO DA CRISE BRASILEIRA**
***ENTREPRENEURSHIP AS AN OPPORTUNITY AT THE TIME
OF THE BRAZILIAN CRISIS***

Patrícia Andressa Soares Paixão



Resumo

O empreendedorismo no Brasil é um ramo da economia que engloba a criação e o desenvolvimento de uma empresa. Atualmente o desenvolvimento empreendedor tem se tornado uma opção para fugir do desemprego e da crise no país. O objetivo geral do trabalho demonstrar o empreendedorismo como oportunidade em momentos de crise. No que refere à metodologia, a pesquisa seguiu a linha exploratório descritiva, embasando-se na bibliografia disponível, a qual proporcionou o alcance das respostas à problemática e ao objetivo apresentado. Na pesquisa foi utilizada a revisão de literatura, os artigos escolhidos foram aqueles que atenderam aos objetivos propostos, bem como aqueles que estavam dentro do corte temporal escolhido, que foi de 2017 a 2022. Os resultados obtidos foram que o empreendedorismo no Brasil contribui para o fortalecimento da economia, seja por meio da geração de empregos ou por estímulo ao consumo. Conclui-se que a atividade de empreender gera inclusão social e torna uma opção viável para fugir da crise financeira estimulando o cidadão a adquirir produtos e serviços aos quais antes não tinha acesso.

Palavras-chave: Desemprego. Economia. Oportunidades. Empreendedorismo.

Abstract

Entrepreneurship in Brazil is a branch of the economy that encompasses the creation and development of a company. Currently, business development has become an option to escape unemployment and the crisis in the country. The general objective of the work is to demonstrate entrepreneurship as opportunities in times of crisis. Not referring to the methodology, the research followed a descriptive exploratory line, based on the available bibliography, which provided the scope of the answers to the problem and the objective presented. In the research, the literature review was used, the selected articles were those that would meet the proposed objectives, as well as those that were within the chosen time frame, which was from 2017 to 2022. The results obtained show that entrepreneurship in Brazil contributes or strengthens the economy, either by creating jobs or stimulating consumption. It is concluded that the activity of entrepreneurship generates social inclusion and becomes a viable option to get out of the financial crisis, encouraging citizens to acquire products and services to which they did not have access before.

Keywords: Unemployment. Economy. Opportunities. Entrepreneurship.

1. INTRODUÇÃO

A crise e o desemprego levaram milhões a abrirem os próprios negócios. De acordo com o IBGE (2022), nos seis primeiros meses do ano de 2021, o número de microempreendedores individuais (MEIs) no país cresceu 14,8%, na comparação com a mesma época do ano passado, chegando a 16,7 milhões de registros. Os brasileiros estão cada vez mais dispostos a investirem no próprio negócio, hoje 6 em cada 10 adultos brasileiros têm uma empresa ou estão envolvidos na criação de uma (BRASIL, 2022).

A justificativa desse trabalho está na atual realidade brasileira, visto que o Brasil encontra-se num momento de extrema recessão e estagnação, com isso, surgem inquéritos que envolvem o papel do empreendedorismo frente a essa demanda. De modo histórico, o empreendedorismo tem sido definido como uma maneira diferenciada de alocação de recursos e otimização de processos organizacionais, sempre de forma criativa, visando a diminuição de custos e melhorias de resultados. Observa-se ainda que, o termo é continuamente relacionado a criação de novos negócios, geralmente micro e pequenas empresas. Detrás desses negócios, estão indivíduos diferenciados conhecidos como empreendedores.

Diante disso surgiu o seguinte questionamento: O aumento do desemprego ou dificuldades financeiras impulsiona o empreendedorismo?

Para responder a esta pergunta, o presente trabalho teve como objetivo geral: Demonstrar o empreendedorismo como oportunidade em momentos de crise, e como objetivos específicos: Elucidar os aspectos teórico-conceituais acerca da temática do empreendedorismo; Destacar as políticas públicas de ações voltadas para o incentivo do empreendedor no contexto brasileiro; Demonstrar que o empreendedorismo pode se tornar uma maneira inteligente de conter os impactos provocados em momentos de crise.

Na pesquisa foi utilizada a revisão de literatura, os artigos escolhidos foram aqueles que atenderam aos objetivos propostos, bem como aqueles que estavam dentro do corte temporal escolhido, que foi de 2017 a 2022. Foram utilizadas como fontes de pesquisa: artigos científicos, livros acadêmicos, revistas eletrônicas, site do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), SIELO, entre outras.

2. ASPECTOS TEÓRICO-CONCEITUAIS DO EMPREENDEDORISMO

Uma das áreas mais afetadas pela pandemia do covid-19 foi a economia, para evitar a propagação da doença, a maioria dos estabelecimentos comerciais, indústrias e outros setores precisaram fechar as suas portas. Desde então, mais de 2 milhões de pessoas tiveram de encarar o desemprego no Brasil, juntando-se aos outros 10 bilhões que estavam na mesma situação. Atualmente para manter a vida financeira respirando, é preciso empreender em algo novo ou se reinventar (SEBRAE, 2022).

O termo empreendedor surgiu na França entre os séculos XVII e XVIII designando pessoas ousadas que buscavam novas formas de agir, fazendo progresso econômico. A palavra empreendedora vem do francês e quer dizer, aquela pessoa que assume riscos e começa algo novo (CHIAVENATO, 2017).

De acordo com SEBRAE (2022) entende-se como empreendedor aquele que inicia

algo novo, que vê o que ninguém vê, enfim, aquele que realiza antes, aquele que sai da área do sonho, do desejo e partir para ação. Ainda diz que seria empreendedor significa, acima de tudo, ser um realizador, que produz novas ideias através da concorrência entre criatividade e imaginação.

De acordo com a Dornelas (2017, s. p.) diz que:

A ideia é algo livre, espontâneo, que não tem comprometimento com nada e em dar certo. É fruto da criatividade e de descobertas. Já a oportunidade é uma ideia trabalhada, analisada, calculada e, se possível, testada, que tem chances de sucesso, pois envolve uma análise econômica de investimentos e retorno potencial.

Portanto as principais características de um empreendedor são, iniciativa, visão, coragem, firmeza, decisão, atitude de respeito humano, capacidade de organização e direção e muito mais. As pessoas podem não nascer com o dom de empreender como Silvio Santos, por exemplo, mas elas podem se mudar e acabar se tornando um grande empreendedor (CHIAVENATO, 2017).

O empreendedorismo busca a autorrealização de quem utiliza este método de trabalho, estimula o desenvolvimento como um todo, apoiando a pequena empresa, ampliando base tecnológica, criando novos empregos e mercados consumidores (COSTA, 2019).

O empreendedor é a pessoa que avalia, analisa suas ideias e as transforma em realidade. Para empreender é não ter muito recurso, porém é necessário saber como utilizar as habilidades de maneira eficiente e para conseguir isso é importante muito estudo e treinamento, leitura de diversos livros, análise de mercado, análise financeira, planejamento, organização e quanto mais a pessoa se manter atualizado e em contato com outras pessoas, maiores serão as suas chances de obter sucesso (SOUZA, 2019).

Os autores Hisrich et al. (2018, p.6) afirmam que:

O empreendedorismo tem uma função importante na criação e no crescimento dos negócios, assim como no crescimento e na prosperidade de nações e regiões. (...) O empreendedor segue o que acredita ser uma oportunidade. Como as oportunidades existem em (ou criam e/ou geram) um estado de forte incerteza, os empreendedores precisam utilizar seu discernimento para decidir se devem agir ou não.

O empreendedorismo é um conceito amplo que pode ser definido de muitas formas, de um jeito simples, podemos dizer que empreendedorismo é a capacidade de identificar problemas, oportunidades e soluções inovadoras no mundo dos negócios e, com isso, promover impactos positivos na sociedade, por isso, um empreendedor não precisa ser um empresário e da mesma forma, um empresário nem sempre é um empreendedor (CHIAVENATO, 2017).

Um empreendedor sempre será aquele que inicia algo novo, tem uma visão de alcance mais amplo do que os demais e parte para ação buscando várias oportunidades que ele vislumbrou. Vale ressaltar que ser empreendedor, apesar de soar como algo tão inspirador, é resultado de muita dedicação (COSTA, 2019).

O perfil empreendedor ou empreendedora é determinado e motivado pelo desejo de realizar, é otimista, mas realista, por isso corre risco, ele sabe onde quer chegar, mas também sabe reconhecer seus erros e aprender com eles e com os de outras pessoas. O

empreendedor é um ser social e da bem, com pessoas, é capaz de liderar, inspirar e orientar (SEBRAE, 2022).

De acordo com o IBGE (2022), o Brasil possui mais de 12 milhões de desempregados no país, e muitos brasileiros vêm no empreendedorismo uma forma de sobreviver à grave crise econômica atualmente vivida. O talento, por vezes nato do brasileiro, justifica para muitos, a entrada nesse segmento. Mas, para obter sucesso, deve-se ter ou desenvolver várias características que ajudaram a criar um perfil empreendedor.

Quase 40 milhões de pessoas no Brasil possuem a intenção de empreender. De acordo com o SEBRAE (2020) houve um aumento de 25% na abertura de empresas em relação a 2019, 54% dos brasileiros abriram ou querem abrir uma empresa, em torno de 30% desses empreendedores têm entre 18 e 64 anos de idade, 81% das empresas no Brasil são micro-empresas ou de pequeno e médio porte. O empreendedorismo é uma busca incansável por oportunidades independentes dos recursos disponíveis. É um processo por meio do qual as pessoas percebem oportunidades, usam recursos, iniciam mudanças para criar valor (SEBRAE, 2022).

De acordo com Chiavenato (2017, p. 10), o empreendedor:

É a pessoa que inicia e/ou dinamiza um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente. Essa definição envolve não apenas os fundadores de empresas e criadores de novos negócios, mas também os membros da segunda ou terceira geração de empresas familiares e os gerentes- proprietários que compram empresas já existentes de seus fundadores. O espírito empreendedor está também presente em todas as pessoas que, mesmo sem fundar uma empresa ou iniciar seus próprios negócios, estão preocupadas e focadas em assumir riscos e inovar continuamente mesmo que não estejam em seus próprios negócios. (CHIAVENATO, 2017, p. 10).

A diferença entre empreendedor e empresário é que apesar de normalmente serem palavras associadas à mesma coisa, na prática, há uma grande diferença entre ser empreendedor e empresário. Basicamente, ser empresário é uma profissão, é a condição jurídica da pessoa que registrou a empresa e possui suas obrigações legais, enquanto ser empreendedor não é um cargo, está muito mais ligado a uma postura de alguém que deseja mudar o futuro (CRUZ, 2018).

Os empreendedores estão sempre preocupados, em melhorarem nas suas habilidades menos desenvolvidas e aprimorar ainda mais nos que são mais fortes. O perfil do empreendedor é baseado num conjunto de fatores, comportamentos e atitudes que contribuem para o sucesso. Esses conjuntos podem variar de lugar para lugar, e a identificação de um perfil de empreendedor de sucesso é feita para que se possa aprender a agir, adotando comportamentos e atitudes adequadas. Para Cruz (2018), empreendedorismo é definido como:

Os empreendedores são pessoas que inovam. A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. O empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela e a explora como sendo uma oportunidade (CRUZ, 2018, p. 56).

Dessa forma, o empreendedorismo é o ato de estudar as características do empreen-

dedor de sucesso, os empreendedores são pessoas que precisam ser donos de suas próprias decisões e seus próprios caminhos, isto não significa falta de limites ou parâmetros, sendo um sujeito com forte necessidade de realização e poder, que possui habilidade de influenciar pessoas, sentindo a necessidade de ter seu próprio negócio e aproveita as oportunidades que surge (SEBRAE, 2022).

Pode-se citar, entre características do empreendedor que são éticos, geram valor, constroem time de sucesso, organizam um cliente, mas é importante termos consciência de que ainda não se pode estabelecer uma relação absoluta de causa e efeito, ou seja, se uma pessoa tiver tais características, ela obrigatoriamente terá sucesso (IBGE, 2022).

De acordo com Souza Neto e Sales (2017) o empreendedorismo é uma chave fundamental para o processo de criação de independência:

É um processo dinâmico de criação de riqueza incremental. A riqueza é criada por indivíduos que assumem maiores riscos em termos ativos, tempo e perspectivas de carreira, para produzirem bens ou serviços através dos recursos que lhe são disponibilizados (SOUZA, 2017, p.18).

O fato é que o significado de empreendedorismo é muito maior do que a maioria das pessoas acredita. Dessa forma, é importante tomar suas decisões se baseando nas concepções certas. Na tabela 1 a seguir, será apresentado algumas dúvidas sobre o empreendedorismo:

Tabela 1 – Dúvidas frequentes sobre o processo de empreender

DÚVIDAS SOBRE O EMPREENDEDORISMO	
O empreendedor já nasce sabendo?	Embora empreendedores nasçam com uma certa inteligência, vontade de criar e energia. Sua formação depende da acumulação de habilidades relevantes, experiência e contatos.
Qualquer um pode começar um negócio?	Sim, pode. Empreendedores que entendem a diferença entre uma ideia e uma oportunidade, pensam grande e tem mais chance de serem bem sucedidos.
O dinheiro é o fator mais importante para montar uma empresa?	Não é o fator principal, porém é necessário ter as outras peças e o talento no lugar.
Empreendedores não tem chefe?	Todo mundo é chefe do empreendedor, seus sócios, seus investidores, clientes, fornecedores, empregados, família, comunidade, mais os empreendedores podem escolher as exigências que vão atender e quando.
Empreendedores devem ser jovens e cheios de energia?	Idade não é barreira, o que é crítico é possuir o conhecimento relevante, experiência e contatos que facilitam reconhecer e agarrar uma oportunidade.

Fonte: SEBRAE (2022, p.45)

Há muitos fatores que inibem o surgimento de novos empreendedores. O empreendedor, por definição, tem que assumir riscos, inclusive os financeiros, e o seu sucesso está na sua capacidade de conviver com eles e principalmente, sobreviver a eles. Alguns outros fatores também podem inibir o desejo de empreender, uma falta de conhecimento específico, falta de capacidade de analisar a viabilidade do negócio, uma burocracia elevada, insuficiência de apoio e a principal, em nosso país, uma carga tributária altamente elevada

(CHIAVENATO, 2017).

Há uma grande diferença entre gestão e oportunidade, e isso é uma das grandes causas de insucesso. Essa confusão de entendimento é muito comum entre os empreendedores iniciantes, identificar e agarrar uma oportunidade é por excelência, a grande virtude do empreendedor de sucesso. Nenhuma pessoa nasce com o conhecimento e experiência necessários para identificar e avaliar a oportunidade de negócio e atrás de uma oportunidade sempre existe uma ideia, mais somente um estudo de viabilidade que pode ser feito através do plano de negócios, indicará seu potencial de transformar-se em um bom negócio (COSTA, 2019).

Para quem está pensando em abrir um negócio, é preciso levar em conta a importância do enquadramento tributário ideal, para que o seu negócio seja realmente rentável. Isso permitirá que a empresa se desenvolva de maneira correta, estando legalmente amparada e protegida e possuindo ainda condições de trabalhar com valores reais e proporcionais ao tamanho do negócio (KRUGER; MAZZIONI; SACON; PETRI, p. 73, 2018).

A gestão é um dos processos mais importantes do negócio, é preciso toda uma estruturação e acompanhamento, nisto está o sentido da administração. Toda a empresa precisa ter uma gestão administrativa e contábil efetiva para que todas as ações sejam feitas de maneira assertiva e sob o menor risco possível (MOURA; SANTOS; ALMEIDA, 2019).

3. SIMPLES NACIONAL: SIMPLIFICANDO AS AÇÕES VOLTADAS PARA O INCENTIVO DO EMPREENDEDOR NO CONTEXTO BRASILEIRO

No Brasil, a legislação tributária é muito complexa e burocrática. Além de ter uma das maiores cargas tributárias do mundo, são vários os tributos em vigor, cada um com suas regras de cálculo e guias próprias para o pagamento. A Carga tributária influencia diretamente no preço de venda dos produtos ou serviços de qualquer empresa. Quanto mais impostos maior o preço final. Representam a grande parte dos negócios, gerando emprego e renda, sendo importantes para o desenvolvimento econômico e social do Brasil (SIMPLES NACIONAL, 2020).

As micro e pequenas empresas podem pagar menos impostos, dessa forma, incentivo se pela redução, simplificação ou eliminação de obrigações, é essencial para que se tornem competitivas, perenes e contribuam ainda mais para o crescimento do Brasil. Portanto, a missão do Simples Nacional é reduzir, simplificar e eliminar as obrigações (BRASIL, 2006).

O simples propõe uma alternativa de tributação diferenciada e favorecidas às MPes, que reduz a carga tributária e simplifica o cálculo e o pagamento dos tributos devidos. A Constituição federal do Brasil de 1988 estabelece esse direito às MPes. Ela determina que a União, os estados, o Distrito Federal e os municípios devem conceder tratamento simplificado e favorecido para as Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, assim definidas em lei. O objetivo é incentivar o crescimento do número de pequenos negócios no país, por meio da simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias (BRASIL, 2006).

Essa simplificação da burocracia, bem como o tratamento diferenciado, está amparada no princípio da isonomia, previsto na Constituição Federal do Brasil. A isonomia estabelece que os iguais devem ser tratados de forma igual e os desiguais devem ser tratados de forma desigual. Afinal, não é razoável exigir das pequenas empresas o mesmo que é exigido das grandes (SIMPLES NACIONAL, 2020).



O tratamento diferenciado, favorecido e simplificado às MPEs, previsto na Constituição federal, foi estabelecido por meio da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Essa lei é o Estatuto Nacional das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte e ficou conhecida como Lei Geral da Micro e Pequena Empresa. Dando efetividade ao tratamento simplificado e favorecido as MPEs e é a principal legislação de incentivo aos pequenos negócios. Ao longo dos anos, a Lei Geral vem sendo atualizada (ECKERT, A. et al, 2017).

Desde a Constituição de 1988, foram aprovadas muitas leis em apoio às micro e pequenas empresas, a principal delas foi a Lei Complementar nº 123, publicada em 2006. Conhecida como Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, ela determinou vários benefícios para os pequenos empreendimentos, a desburocratização, a redução de tributos, e um incentivo à participação nas compras governamentais, são algumas delas. Posteriormente, essa lei sofreu duas principais atualizações, aprimorando ainda mais o tratamento diferenciado a ser dispensado às Micro e Pequenas Empresas (MOURA; SANTOS; ALMEIDA, 2019).

Portanto, em 2008 foi criada a figura do Microempreendedor Individual (MEI), pela Lei Complementar 128. A partir dessa data, milhões de brasileiros puderam se formalizar e ter acesso aos benefícios legais previstos. Em 2014, com as atualizações trazidas pela Lei Complementar 147, mais atividades puderam ser incluídas no regime tributário do Simples Nacional. A burocracia para abertura das empresas foi reduzida e o processo simplificado (SIMPLES NACIONAL, 2020).

O favorecimento das Micro e Pequenas Empresas nas compras públicas se tornou obrigatório, outra importante atualização ocorreu em 2016, com ela foram ampliados os limites de faturamento dos MEIs e EPPs. Foi criada a figura do investidor-anjo, para as Micro e Pequenas Empresa optantes pelo regime tributário do Simples Nacional a taxa de faturamento foram reduzidas, assim como as tabelas de tributação, essa atualização, no entanto só começou a valer no ano de 2018, às leis de apoio aos pequenos negócios vem se atualizando ao longo do tempo adequando-se cada vez mais às necessidades das Micro e Pequenas Empresas (ECKERT, A. et al, 2017).

As Micro e Pequenas Empresas são definidas na Lei Geral de 123/2006: “Microempreendedor Individual (MEI): Empresário individual com receita bruta no ano-calendário de até R\$ 81.000 mil. O MEI tem todos os direitos de uma Microempresa e com tratamento ainda mais simplificado e favorecido; Microempresa (ME): Empresa com receita bruta no ano-calendário de até R\$ 360.000 mil. Empresa de Pequeno Porte (EPP): Empresa com receita bruta no ano-calendário entre R\$360.000,01 e R\$ 4,8 milhões” (SIMPLES NACIONAL, 2020).

No ano-calendário de abertura da empresa o limite de receita bruta será proporcional ao número de meses contados desde o mês da abertura até o mês de dezembro. As empresas exportadoras podem ter receita bruta anual de até R\$ 9,6 milhões no mercado interno e R\$ 4,8 milhões no externo. O ano-calendário é o período de doze meses compreendido de janeiro a dezembro (KRUGER; MAZZIONI; SACON; PETRI, p. 73, 2018).

Para calcular o limite proporcional de receita bruta no ano-calendário de abertura da uma empresa, primeiro deve-se dividir o limite de receita bruta por ano-calendário estabelecido pela Lei Geral, encontrando a média mensal. No caso das Microempresas, a conta é de R\$ 360.000 mil divididos por 12. O resultado da média mensal é de 30.000 mil. No caso das EPPs, que têm o limite de R\$ 4,8 milhões, o mesmo cálculo pode ser feito: o resultado será o limite médio de receita mensal no valor de 400.000 mil (MARION, 2018).

Os principais benefícios da Lei Geral são: “Simplificação nos processos de abertura, alteração e encerramento das MPE; Dispensa no cumprimento de certas obrigações trabalhistas e previdenciárias; Facilitação no acesso ao crédito e ao mercado; Tratamento di-

ferenciado e favorecido nas licitações públicas; Estímulo à inovação tecnológica; Incentivo ao associativismo para fomento dos negócios das MPs.” O Simples Nacional é um dos benefícios previstos na Lei Geral da Micro e Pequena Empresa. Existem empresas que são beneficiadas pela lei geral da MPE e empresas que não podem receber esses benefícios (FERREIRA, 2019).

O Simples Nacional é o regime de tributação exclusivo para as Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. Na maioria dos casos, é o regime de tributação que traz a menor carga tributária em comparação aos outros. Ele abrange os principais impostos e contribuições federais, estaduais e municipais. São oito tributos pagos de forma unificada por meio de um único documento, o DAS (Documento de Arrecadação do Simples Nacional) (SIMPLES NACIONAL, 2020).

O pagamento de impostos é um fator importante na administração de uma empresa, seja ela grande ou pequena. A Lei Complementar nº 123 criou em 2006, um sistema de arrecadação especial que facilitou a vida de quem tem micro e pequenas empresas: o Simples Nacional. O Simples engloba oito tributos federais, estaduais e municipais em um único documento, que pode ser boleto no lugar de documento, o DAS (Documento de Arrecadação do Simples Nacional) (BRASIL, 2006).

O Microempreendedor Individual, MEI, paga três tributos, INSS do empresário, que é a contribuição para a Seguridade Social. ISS, Impostos sobre Serviços de Qualquer Natureza. ICMS, Impostos sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transportes Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação. As Micro e Pequenas Empresas optantes pelo Simples, além do ISS e do ICMS pagam também: IPI, Imposto sobre Produtos Industrializados; CSLL, Contribuição Social sobre o Lucro Líquido; Cofins, Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social; IRPJ, Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica; PIS/Pasep e INSS da empresa, sendo o CPP, Contribuição Patronal Previdenciária para a Seguridade Social (GASPARIN; GONÇALVES, 2021).

O recolhimento do DAS deve ser feito sempre no dia 20 de cada mês, para as MPEs ou para as ME e EPP o cálculo do valor é feito com base na receita bruta mensal da empresa, a redução de impostos pode variar de 20 a 50% dependendo do ramo da atividade da empresa e do volume do faturamento. E nos MEI, a tributação é menor ainda e o pagamento é realizado em valor fixo mensal. Essa redução da carga tributária que é a menor burocracia para pagar os impostos, são fatores fundamentais para o crescimento das empresas. O Simples Nacional é facultativo, ou seja, não é obrigatório para as Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. O MEI é favorecido pela Lei Geral e deve recolher seus impostos pelo Simples Nacional, mas tem um regime de tributação diferenciado, com valores fixos mensais (IUDÍCIBUS; MARTINS; CARVALHO, p, 19, 2018).

O simples nacional é o regime que apresenta a menor carga tributária em comparação aos demais regimes de tributação, na maioria dos casos. Por esse motivo, quase todos os pequenos negócios optam pelo Simples Nacional. Quando essa não é a opção mais vantajosa, às pequenas empresas, na quase totalidade dos casos, escolhem o Lucro Presumido como modalidade de tributação (LEMONS JUNIOR; SANTINI; SILVEIRA, p. 64, 2015)

As empresas optantes pelo Simples têm simplificação no cumprimento de algumas obrigações, como: “O número de declarações a enviar para a União, o estado e o município; a escrituração contábil e fiscal simplificada; o documento único de arrecadação; a redução e simplificação tributárias; a dispensa do pagamento mensal da Contribuição a Terceiros e do Seguro de Acidente do Trabalho (SAT); o não pagamento da Contribuição Previdenciária Patronal (CPP) sobre a folha de salários, com exceção do anexo IV” (IUDÍCIBUS; MARTINS; CARVALHO, p, 19, 2018).



O Simples Nacional é especialmente vantajoso para empresas que tenham empregados, pois elas não pagam a CPP sobre a remuneração de pessoas físicas, a não ser que sejam tributadas pelo anexo IV, também não pagam a contribuição a terceiros que o Seguro de Acidentes de Trabalho (SAT), todos cobrados sobre o valor da remuneração mensal dos empregados (MARIN; LIMA; NOVA, p. 83, 2014)

As fundamentais desvantagens do Simples Nacional: o ICMS e as alíquotas de tributação do anexo V. O ICMS, quando as instituições não optantes pelo Simples compram produtos para revenda ou industrialização, elas têm direito ao crédito no valor do ICMS pago pelo fornecedor. Quando vendem os produtos, pagam ICMS sobre as vendas, abatendo o valor do crédito de CMS adquirido nas compras (NUNES, 2019).

Portanto, as empresas optantes pelo Simples não pagam 18% de ICMS sobre o preço de venda dos produtos, pagam de 1,25% até 3,95% conforme ARBT12. Dessa forma, o comprador não optante pelo Simples será um crédito de ICMS menor quando adquirir mercadorias para revenda de empresas optantes pelo Simples Nacional, em comparação com o crédito de 18% que terá quando comprar de empresas não optantes. Visto que, essa questão pode ser uma desvantagem fazendo com que algumas empresas não optantes pelo Simples Nacional não comprem mercadorias de empresas optantes pelo Simples (MARQUES; DIAS; SILVA, 2018).

As empresas optantes pelo Simples Nacional, não podem se creditar dos impostos e contribuições pagos nas aquisições de mercadorias e serviços para depois abater do valor a pagar quando vender as mercadorias, ou prestar os serviços. Dessa forma, as empresas optantes pelo Simples pagam os impostos sobre a receita bruta, sem deduzir o imposto cobrado nas aquisições anteriores (não apuram os impostos no sistema de crédito e débito) (MARIN; LIMA; NOVA, p. 83, 2014)

Em alguns casos, pode ser vantajoso não optar pelo Simples Nacional, para ter direito aos créditos nas aquisições de mercadorias e contratações de serviços de terceiros, especialmente para empresas que importam ou exportam mercadorias e serviços para o exterior. Por exemplo, em uma importação de mercadorias do exterior, a empresa importadora, optante pelo Simples ou não, pagará o ICMS-importação, IPI-importação, PIS-importação, Cofins-importação (MARQUES; DIAS; SILVA, 2018).

Os tributos devidos na importação não estão inseridos no Simples - a empresa, mesmo optante pelo Simples, paga os tributos devidos na importação do mesmo modo que as não optantes. No caso da empresa não optante pelo Simples, ela terá direito ao crédito desses impostos e contribuições que pagou na importação, podendo utilizá-los para abater dos impostos e contribuições devidos por ocasião das vendas no mercado interno (crédito e débito) (ECKERT, A. et al, 2017).

Dessa forma, a empresa optante pelo Simples, pagará a tributação devida na importação, só que não terá direito a nenhum crédito. Esses tributos representam um custo da mercadoria importada, por ocasião das vendas, a empresa pagará a tributação no simples nacional sobre a receita bruta, sem deduzir nada (não tem crédito e débito) (MARQUES; DIAS; SILVA, 2018).

4. CRESCIMENTO DO EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

Em 2017, o número de empreendedores entre 28 e 34 anos cresceu de 50% para 57%. Um crescimento significativo, são mais de 15,7 milhões de jovens querendo abrir o seu próprio negócio. Ainda segundo o estudo, 30,5% dos jovens entre 24 e 34 anos que estão

tentando criar um negócio ou já tem um estágio inicial até 3 anos e meio de vida, os números também são expressivos quando se referem a jovens entre 18 e 24 anos, 20,3% são empreendedores ou estão envolvidos com a construção de um novo negócio (ECKERT et al., 2017).

Os economistas, de modo geral, veem a criação de empresas, de trabalho, de renda e de riqueza como resultantes das ações dos empreendedores, significando que a ciência econômica os identifica como geradores diretos da massa de empregos, elemento fundamental para atingir um maior nível de desenvolvimento econômico social, objetivo básico de bem-estar de cada país (CHIAVENATO, 2017, p.14-15).

O empreendedorismo cresce no Brasil e alivia em grande parte o desemprego, pequenos negócios são responsáveis por mais de 50 milhões de pessoas com carteira assinada, as Micro e Pequenas empresas são hoje responsáveis pela geração de 70% dos brasileiros ocupados no setor privado (MARQUES; DIAS; SILVA, 2018).

De acordo com o estudo inédito feito pelo SEBRAE (2022), dos 72 milhões de brasileiros que compõem esse grupo de pessoas, 50,6 milhões tem origem das suas receitas os negócios de pequeno porte. Do total de pessoas que sobrevivem de um pequeno negócio, 26 milhões são empreendedores que empregam o que trabalham por conta própria, sejam eles formais ou não, os outros 24,7 milhões são trabalhadores com ou sem carteira assinada.

Segundo o presidente do SEBRAE (2022), cada vez mais as Micro e Pequenas Empresas vêm desempenhando um papel importante na geração de trabalho, porque são os motores da economia Brasileira, representam 27% do PIB e geram 54% da massa salarial. Mesmo com a crise em que o Brasil vive, existe um aumento em quantidade de Micro e Pequenas Empresas criadas a cada ano.

Além disso, é exatamente por conta das Micro e Pequenas Empresas que muitos brasileiros ainda continuam empregados, mesmo com o grande aumento de desemprego atual. Se não houvesse a força dos pequenos negócios, o número de desempregados, com toda a certeza, estaria muito maior. As Micro e Pequenas Empresas são consideradas o colchão social da nossa nação, pelo motivo de assegurar tantos empregos, mesmo em meio à crise que tem feito muitas empresas fecharem (SOUZA, 2019).

O empreendedorismo realmente foi e tem sido uma saída para muitas pessoas que estavam perdidas em meio à crise. A Barreira de entrada para o empreendedorismo traz uma certa facilidade para quem já sabe o que fazer, traz grandes riscos, querendo ou não, todo empreendedor tem que enfrentar, basta saber se realmente está disposto a batalhar e correr os riscos para alcançar o mérito tão desejado (CHIAVENATO, 2017).

O empreendedorismo é essencial para o desenvolvimento de uma sociedade, as definições encontradas para o termo inclusive, sustentam essa afirmativa. O empreendedorismo prospera com inovação, novos produtos e serviços, novos mercados e empresas transformadoras, é por meio do empreendedorismo que as empresas e a sociedade, consequentemente passam a transformar o que a teoria em prática (CRUZ, 2018).

O empreendedorismo também está diretamente ligado à produção de riquezas de um país. Nesse contexto, quando as empresas assumem uma postura empreendedora, elas não produzem apenas inovação, elas também oferecem empregos, oportunidades de crescimento e até novas carreiras. Esse é o importante papel do empreendedor na economia (CHIAVENATO, 2017).

Entretanto, existe uma outra face do empreendedorismo, que muitos só conhecem um bom tempo depois de se acostumar com o termo, sendo o empreendedorismo social. Essa expressão faz referência ao conjunto de atitudes, que têm um impacto positivo na sociedade. Não se resume apenas ao ato de abrir empresas ou criar novos produtos, o objetivo aqui, é pensar em soluções que melhoram a vida das pessoas, sem necessariamente se preocupar com lucros ou resultados financeiros (BRASIL, 2022).

Nesse contexto, muitos empreendedores de sucesso acabaram migrando para o empreendedorismo social, porém, é importante destacar que esses dois conceitos não precisam andar separados, na verdade, eles podem até andar de mãos dadas. De acordo com o SEBRAE (2022) existem características comuns, na maioria dos empreendedores, sendo;

- Perseverança, o empreendedor é aquela pessoa que não desiste com facilidade, ele é resiliente e persistente aos seus objetivos, podendo parecer até teimoso aos olhos dos outros.
- Autoconfiança, o empreendedor acredita em seu potencial e sabe que com dedicação e esforço, alguma hora alcançará os seus objetivos. Porém, ele não é cego para os seus defeitos e sabe que precisa corrigir.
- Coragem, o empreendedor precisa ter garra para fazer aquilo que poucos têm coragem para fazer. Dessa forma, acabam alcançando o sucesso que poucos conseguiram atingir.
- Otimismo, o empreendedor não desanima diante dos desafios e mantém o espírito otimista em frente às dificuldades. Porém, ele também sabe que há momentos em que se precisa fazer uma reflexão e avaliar as suas escolhas.
- Liderança, o empreendedor é um líder que influencia as pessoas de forma positiva, através do seu exemplo da sua ação, ele acaba motivando aqueles que estão próximos a eles a também buscarem seus objetivos.

Esses são só os principais traços esperados para o empreendedor, podendo descrever outras peculiaridades, como a capacidade de planejamento, facilidade em trabalhar em equipe, comprometimento, curiosidade, persuasão, independência etc. E isso não significa que, se o indivíduo não possui essas características, não possa ser um empreendedor. O indivíduo pode e deve desenvolver as habilidades que lhe faltam e ir em busca do seu sonho, caso queira realmente ser um empreendedor de sucesso (BRASIL, 2022).

Seja por conta da importância que o empreendedorismo tem para a sociedade, seja para atender a sua própria vontade de solucionar problema, vale a pena empreender, mas, é claro, não é para todos. É preciso ter em mente que empreender vai além de construir uma empresa do zero, o indivíduo pode ser um empreendedor, até mesmo como colaborador de uma empresa (CRUZ, 2018).

Empreendedorismo é muito mais do que simplesmente uma palavra que está na moda, ele consegue mover a economia, cidades, os países, ou seja, o empreendedorismo transforma a sociedade e traz inovações para as vidas das pessoas (IUDÍCIBUS; MARTINS; CARVALHO, p, 19, 2018).

O empreendedorismo feminino é um movimento que tem provocado transformações no mercado de trabalho, oxigenando as ideias e agregando em diversidade. Inclusive, tem contribuído para o empoderamento das mulheres, abrindo portas para que se tornem líderes, não apenas de equipes, como também de sua própria carreira profissional e pessoal (HISRICH, 2018, p. 84).

A projeção da mulher no mercado de trabalho nas últimas décadas é evidente. O mesmo pode ser dito do empreendedorismo feminino quando elas mostram números maiores a cada ano. A pandemia também empurrou essa natureza feminina para empreender, muito em função delas serem sempre as principais vítimas das demissões (IBGE, 2022).

O empreendedorismo feminino é um movimento que reúne negócios idealizados e comandados por uma ou mais mulheres. De acordo com o SEBRAE (2019), ser empreendedor significa ser um realizador, que produz novas ideias através de congruência entre criatividade e a imaginação. Mas o empreendedorismo feminino vai além dessa definição, representando uma quebra de paradigmas quanto à capacidade da liderança da mulher.

Portanto, o empreendedorismo feminino vem ganhando força e apoio de organizações e pessoas por todo o planeta. Desde 19 de novembro de 2014, foi estabelecido como o dia do empreendedorismo feminino pela Organização das Nações Unidas (ONU). Dessa forma, em seu ano de criação, a data foi celebrada durante uma semana global de empreendedorismo, com atividades realizadas em mais de 150 países. A ideia é provocar a atenção mundial para o impacto econômico e social do movimento, consolidando o protagonismo feminino (CRUZ, 2018).

O dia do empreendedorismo feminino é uma das iniciativas coordenadas pela ONU Mulheres (Entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Gênero e o Empoderamento das Mulheres), parte da entidade que tem como objetivo consolidar, fortalecer e ampliar os esforços mundiais em defesa dos direitos humanos das mulheres. O empreendedorismo feminino contribui para a construção de uma sociedade mais igualitária, gerando oportunidades de liderança para as mulheres (HISRICH, 2018, p. 84).

Embora as mulheres representem 52% da população brasileira, só ocupam posições de destaque em 13% das 500 maiores empresas no país. Assumir o próprio negócio é uma forma de empoderamento e ascensão para cargos de liderança, e como um potencial de mudar a realidade das empreendedoras (BRASIL, 2022).

Dessa forma, outra observação que mostra a relevância do empreendedorismo feminino é demonstrada em um levantamento do SEBRAE (2022) que revela que as brasileiras empreendem principalmente devido à necessidade de ter outra fonte de renda ou para adquirir independência financeira, ou seja, os ganhos com o próprio negócio ajudam as mulheres a sustentar suas famílias, diminuindo ou acabando com a dependência financeira quanto a seus companheiros, por exemplo (CHIAVENATO, 2017).

O empreendedorismo feminino é importante, visto que a presença das mulheres em cargos de liderança resulta em melhorias na sociedade, economia e nas empresas. Para a sociedade, o empreendedorismo feminino desempenha um papel necessário para reduzir as diferenças entre as oportunidades de ascensão na carreira para homens e mulheres. O movimento oferece a diversidade de negócios no mundo, destacando perspectivas inovadoras identificadas pelas empreendedoras (SOUZA, 2019).

Para a economia, além de oxigenar as ideias de negócio, a inclusão de novas empreendedoras teria um impacto significativo no Produto Interno Bruto (PIB) mundial. Para as empresas, mulheres com comportamento empreendedor são parte importante para a estratégia das organizações, apostar na liderança feminina auxilia no aproveitamento dos talentos de toda a organização, além de estabelecer uma imediação com a clientela de grande parte das companhias, pois as mulheres são maioria no Brasil (BRASIL, 2022).

Segundo o relatório produzido pelo consórcio Global Entrepreneurship Monitor (2021), 59% dos empreendedores brasileiros são homens e 41% são mulheres. Análise do SEBRAE



(2022), revelam que o Brasil conta com 9,3 milhões de mulheres à frente de suas empresas, sendo que 45% delas são chefes de família, ou seja, tem a principal renda em seus lares, em comparação com os homens que empreendem elas possuem escolaridade 16% superior, porém, seus negócios faturam 22% menos.

Dessa forma em 2022, os empreendedores brasileiros registraram rendimento mensal médio de R\$ 2.344,00 ao passo que as empreendedoras faturaram, em média, R\$ 1.831,00 por mês. As mulheres representam 48% dos microempreendedores individuais (MEI) no país, se destacando em setores como beleza, moda, alimentação. Dados da rede mulher empreendedora revelam que 53% das empreendedoras brasileiras são mães, sendo que a maioria busca por horários flexíveis que permitam conciliar as tarefas domésticas e a vida profissional (SEBRAE, 2022).

5. CONCLUSÃO

O principal ponto de entendimento desse artigo foi que em momentos de crise econômica, pode impulsionar os indivíduos desempregados a empreender. Devido ao crescimento dos desempregos, os indivíduos se encontram em um momento muito difícil, então por necessidade aderem ao empreendedorismo motivados pela necessidade, e assim conseguem obter uma fonte de renda alternativa.

Conforme apresentado, o empreendedorismo inicia do desejo ou necessidade de mudar, ou seja, de indivíduos que em algum momento ficaram desempregados ou até mesmo não encontraram um ambiente adequado para desenvolver as suas ideias, abandonando as organizações onde trabalhavam para abrir seus próprios negócios. Dessa forma, tanto o empreendedorismo quanto a inovação iniciaram a partir da formação teórica e prática para poder oferecer algo que seja de fato inovador e capaz de incluir valor e conceder benefícios para quem a consome, para que a nova empresa seja duradoura e não um sucesso momentâneo.

Conclui-se o empreendedorismo incentiva a criação de novos negócios, podendo ser uma saída para a recessão. O fato de empreender faz com que os desempregados têm mais chances de mudar de vida, saírem da crise, é nessas situações que os bons dirigentes se destacam no mercado, por saber planejar o seu negócio e ter uma gestão que será fundamental para auxiliá-los a tomar decisões importantes, que definirão o rumo da empresa. Frente ao proposto, foi abordado no presente artigo, um pouco mais sobre o empreendedorismo, sua importância nas crises brasileiras, assim como as vantagens e desvantagens desse método, pôde-se explorar ao máximo todas as suas teorias, buscou-se pesquisar um pouco mais sobre o mesmo, o seu surgimento, seus conceitos e benefícios, além acompanhar a evolução do tema.

Referência

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF, 1988. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 20 mar. 2022.

BRASIL, 2016. Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. **Diário Oficial da União**. Brasília, 06 de setembro de 2022.

BRASIL, 1993. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Institui Normas para Licitações e Contratos da Administração Pública. Licitações e Contratos Administrativos. **Apostila do TCEES**, 2008. Brasília, 21 jun. 1993.

BRASIL. Lei complementar nº 70, de 30 de dezembro de 1991. Institui contribuição para financiamento da

Seguridade Social, eleva a alíquota da contribuição social sobre o lucro das instituições financeiras e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [1991]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp70.htm Acesso em: 19 mar. 2022.

BRASIL, Resolução CNE/CES no 05/2022, de 16 de dezembro de 2021. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Ciências Contábeis, bacharelado, e dá outras providências. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces10_04.pdf> Acesso em: 16 jul. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2017.

COSTA, C. da. **O empreendedor no Brasil**. Administradores, [s.l.], 23 mar. 2019.

CRUZ, R. Valores dos empreendedores e inovatividade em pequenas empresas de base tecnológica. 2018. Tese (Doutorado) - Programa de Pós graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 12a Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

ECKERT, A. et al. Vantagens e desvantagens da Contabilidade Interna em relação à Contabilidade Terceirizada: um estudo multicaso. **REN-Revista Escola de Negócios**, v. 2, n. 1, p. 2-21, 2017.

FERREIRA, V. P. **O perfil do profissional contábil exigido pelo mercado de trabalho**. 2019. 59 f. Monografia (Bacharel em Ciências Contábeis). Curso de Ciências Contábeis. Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, RS, 2019.

GASPARIN, J. L.; GONÇALVES, R. N. **Ensino superior de contabilidade no Brasil e a prática docente**. Congresso Nacional de Educação – EDUCERE 2021. Disponível em: http://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2013/7147_5607.pdf Acessado em 16 abr. 2022.

HISRICH, Robert D. et. al. **Empreendedorismo**. 9. Ed. (Google e-book), 2018. Acesso em: 29 set. 2022.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Distribuição da população ocupada segundo as categorias de posição na ocupação (2022)**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/> Acesso em: 20 de setembro de 2022.

IUDÍCIBUS, S. de, MARTINS, E., & CARVALHO, L. N. (2018). Administração: aspectos relevantes da epopéia de sua evolução. **Revista Contabilidade & Finanças**, 16(38), 7-19.

KRUGER, S. D.; MAZZIONI, S.; SACON, S.; PETRI, S. M. Perfil profissional administrativo demandado pelo mercado de trabalho na região sul do Brasil. **Revista de Contabilidade da UFBA**. Salvador-Bahia, v. 12, n. 1, p. 54-73, jan/abr 2018.

LEMOS JUNIOR, L. C.; SANTINI, R. B.; SILVEIRA, N. S. P. A Feminização da Área Administrativa: um Estudo Qualitativo Básico. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 9, n. 1, p. 64-83, 2015.

MARIN, T. I. S.; LIMA, S. J.; NOVA, S. P. C. C. Formação do Contador: o que o mercado quer, é o que ele tem? Um estudo sobre o perfil profissional dos alunos de ciências contábeis da FEA-USP. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, v. 25, n. 2, p. 59-83, 2014.

MARQUES, V. A.; DIAS, K. C. M.; SILVA, L. K. C. Expectativas profissionais dos estudantes de Administração em uma universidade de Minas Gerais. **Revista interdisciplinar da PUC Minas no Barreiro**. v. 6, n. 11, jan./jun. 2018.

MOURA, I. V.; SANTOS, E. A.; ALMEIDA, L. B. Seguir ou não a carreira na área de contabilidade? Um estudo com alunos de uma IES paranaense sob o enfoque da Teoria do Comportamento Planejado. In: **XVI Congresso de Controladoria e Contabilidade**, São Paulo. Anais. São Paulo, 2019.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 15a ed., São Paulo: Atlas, 2018. (livro-texto) (é um livro básico cuja metodologia ajuda o aluno a compreender melhor os conceitos contábeis).

NUNES, C. A. **Fatores determinantes na escolha pelo curso de administração em IES particulares da cidade de São Paulo**. Dissertação de Mestrado em administração, Fundação Escola de Comercio Alvares Penteado, FECAP, São Paulo, 2019.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **A tecnologia a serviço da sociedade**. Brasília, 2022. Disponível em: <http://idg.receita.fazenda.gov.br/sobre/consultas-publicas-e-editoriais/editorial/a-tecnologia-a-servico-da-sociedade> Acesso em 03 março 2022.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **10 anos na internet**. Linha do Tempo. Brasília, 2022. Disponível em: < <http://>

www.receita.fazenda.gov.br/10anos/linhatempo/>. Acesso em 03 março 2022.

SIMPLES NACIONAL. **O que é o Simples Nacional**. Disponível em: <https://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Documentos/Pagina.aspx?id=> . Acesso em: 02 out. 2022.

SANTOS, Fernando de Almeida. **Contabilidade: com ênfase em Micro, Pequenas e Médias Empresas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas. **Disciplina de empreendedorismo**. São Paulo: Manual do aluno, 2022.

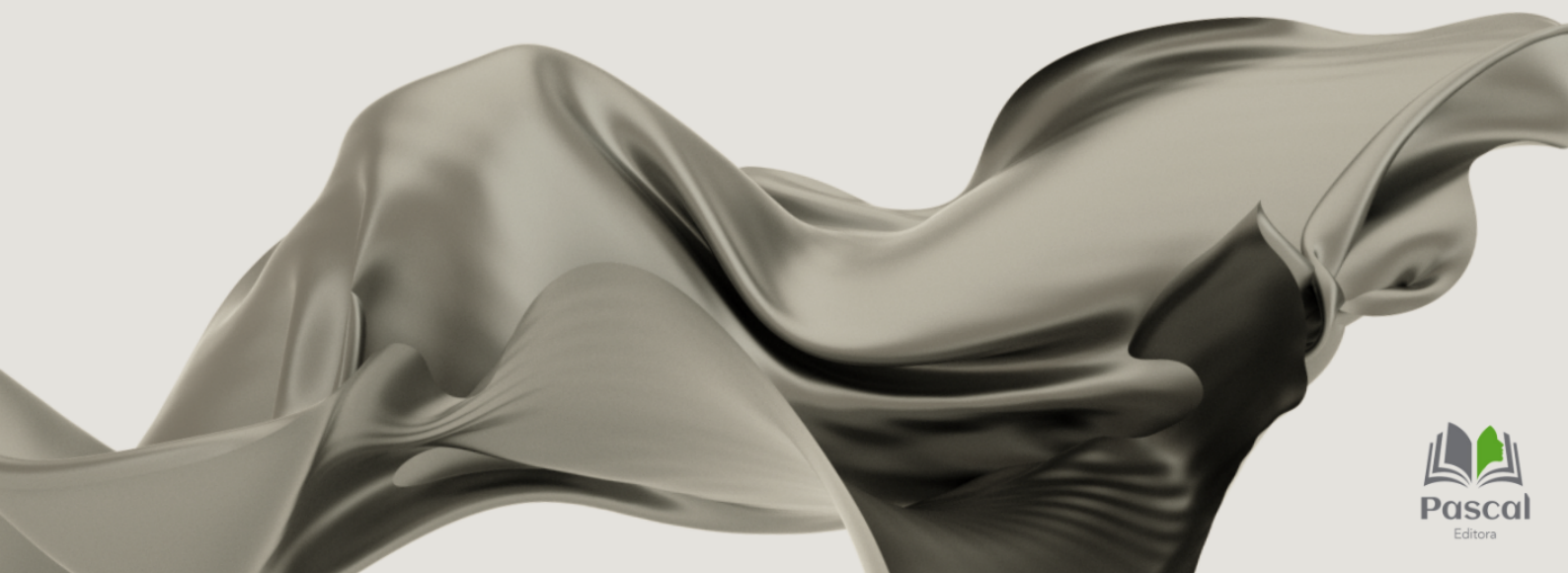
SOUZA NETO, P.; SALES, A. H. L. Empreendedorismo nas Micro e Pequenas Empresas no Brasil. **Anais do ENANPAD** – XXVIII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Curitiba: ANPAD, 2017.

Tópicos Especiais de Administração

23

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS EM MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS**
***THE IMPORTANCE OF PEOPLE MANAGEMENT IN MICRO
AND SMALL BUSINESSES***

Elayne Dos Santos Da Silva



Resumo

Gestão de pessoas é uma necessidade para toda empresa, qualquer que seja o seu tamanho, para poder inovar e acompanhar as necessidades competitivas do mercado, provendo assim uma melhor qualidade no serviço e produtos, valorizando aqueles que são sua fonte de recursos humanos, as pessoas. As pessoas que administram e estimulam os interesses, é imperativo que as empresas requeiram habilitações e as notem como aquisição e não como gastos. Sendo assim a problemática que norteou a pesquisa foi: A importância da gestão de pessoas em micro e pequenas empresas? Tendo como objetivo geral: Compreender a importância da gestão de pessoas em micro e pequenas empresas. E como objetivos específicos: estudar sobre os aspectos conceituais e históricos da gestão de pessoas; compreender sobre a estratégia e gestão de recursos humanos em micro e pequenas empresas e analisar as práticas de gestão de recursos humanos e a vantagem competitiva em micro e pequenas empresas.

Palavras-chave: Gestão. Administração. Empresas.

Abstract

People management is a necessity for every company, whatever its size, in order to be able to innovate and keep up with the competitive needs of the market, thus proving a better quality of service and products, valuing those who are its source of human resources, the people. The people who manage and stimulate interests, it is imperative that companies require qualifications and note them as an acquisition and not as an expense. Therefore, the problem that guided the research was: The importance of people management in micro and small companies? Having as general objective: To understand the importance of people management in micro and small companies. And as specific objectives: to study about the conceptual and historical aspects of people management; understand about the strategy and management of human resources in micro and small companies and analyze the practices of human resources management and the competitive advantage in micro and small companies.

Keywords: Management. Management. Companies

1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é um departamento estratégico da companhia. Isso quer dizer que ela é essencial para mobilizar os colaboradores a fim de que os objetivos da empresa sejam alcançados. De forma muito resumida, podemos afirmar que seu papel é desenhar processos de recrutamento e seleção capazes de captar grandes talentos, além de trabalhar pelo desenvolvimento contínuo e melhoria de performance dos profissionais já contratados.

O tema escolhido refere-se “A importância da gestão de pessoas em micro e pequenas empresas” é um tema bem atual, sobretudo porque envolve questões importantes e que são relacionadas à gestão de recursos humanos para que empresas de pequeno porte possam progredir nas formas de administrar suas pessoas e que, através deste, possam se tornar cada dia mais competitivas.

Do mesmo modo, a relevância da pesquisa está em justamente apresentar uma percepção máxima sobre o tema a fim de que possa se acrescentar conceitos e atuações responsáveis para conduzir manejo bem sucedido no que diz respeito ao elemento humano nas pequenas empresas, deve-se constituir como ponto central no desenvolvimento organizacional da empresa.

As contribuições que a pesquisa poderá trazer para a sociedade e para a comunidade acadêmica é além de uma inteligência máxima a respeito do assunto, um entendimento de que a da gestão de recursos humanos nas micro e pequenas empresa que pode examinar a importância desse setor, compreendendo não somente às pessoas, isoladas, apesar disso as instituições como um todo, lembrando todo o contexto financeiro, empresarial e administrativo da empresa.

Sendo assim a problemática que norteou a pesquisa foi: A importância da gestão de pessoas em micro e pequenas empresas?

Tendo como objetivo geral: Compreender a importância da gestão de pessoas em micro e pequenas empresas. E como objetivos específicos: estudar sobre os aspectos conceituais e históricos da gestão de pessoas; compreender sobre a estratégia e gestão de recursos humanos em micro e pequenas empresas e analisar as práticas de gestão de recursos humanos e a vantagem competitiva em micro e pequenas empresas.

A realização da pesquisa deste trabalho foi através de bases de dados, GOOGLE ACADÊMICO e Análise Econômica Análise – Revista de Administração da PUCRS Banas Qualidade, BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos utilizando artigos científicos publicados nos últimos cinco anos. Para fins de pesquisa, a busca para este trabalho, será através de palavras que remetem ao tema com as seguintes palavras chaves: Administração, Gestão de Pessoas e Recursos Humanos. Para realização desta pesquisa que foi de cunho bibliográfico do tipo qualitativo e descritivo, terá como fundamentação, artigos científicos em bases de dados relevantes.

2. ASPECTOS CONCEITUAIS E HISTÓRICOS DA GESTÃO DE PESSOAS

O verbo administrar tem múltiplas acepções como, por exemplo: reger, atribuir e ministrar. Em se versando de interesses, negócios e comércios o mais sólido modo da palavra administração é aquele que se abordando sobre negócios, se distingue como um procedi-



mento interativo (PEREL, 2007).

Nesse significado “[...] administrar é, por conseguinte, um processo pelo qual o administrador designa, conduz, conserva, age e controla uma organização” (KWASNICKA, 2010, p. 20).

O vocábulo administração deriva do latim *ad* (direção, disposição para) e *minister* (submissão ou submissão), expressando aquele que concretiza um determinado papel, uma ocupação, sob uma supervisão, para o outro, permanecendo repetidas vezes integradas ao desempenho de controle (CHIAVENATO, 1993).

Em sua procedência a administração e o domínio apresentavam como atributos a severidade e repressão, porém, com o desenvolvimento do exercício e da teoria geral da administração, as maneiras de autoridade foram mudando, evoluindo e se congregando a flexibilidade, conhecimento e transação como táticas, incidindo deste modo a ser abrangidas como forma de monitoramento das técnicas ou atuações (SILVA, 2015).

Administrar nos dias de hoje para Chiavenato (2016) constitui perpetrar uma leitura dos objetivos propostos pelas instituições e empresas e transformá-los em ação organizacional partindo dos postos administrativos, ou seja, da idealização, disposição, gerência e influência por meio do empenho de todos, efetivado em todas as extensões e em todos os graus da organização, a fim de conseguir os desígnios recomendados da maneira mais apropriada à circunstância.

Delibera a administração Daft (2016, p. 5) “como a realização dos objetivos organizacionais de uma forma eficaz e eficiente, através do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais”, porém, este servirá apenas para conceituar a fim de melhor entendê-la, pois até então não se explorará o mérito sobre quem a desempenha.

Sendo assim a gestão de pessoas (GP) é uma área que vem evoluindo ao longo da história da administração e representa um constante desafio nas organizações. Diante de uma economia crescentemente global, da emergência de uma sociedade do conhecimento e do aumento da complexidade das empresas, a gestão empresarial se modificou ao longo das últimas décadas (SANTOS, 2013).

Surge, então, a necessidade de se pensar em modelos capazes de abranger as demandas organizacionais de maneira sistemática. Nesse sentido, os modelos de gestão de pessoas precisam estar adequados para atrair, reter e desenvolver pessoas com capacidades desejadas e, ao mesmo tempo, alinhar-se às estratégias de negócio da organização (WOOD JUNIOR, 2004; LEGGE, 2005).

Os novos paradigmas gerenciais requerem funções descentralizadas, independentes, participativa e principalmente integradas, pois o desenvolvimento organizacional depende da melhoria contínua dos processos de gestão, apoio e base. Onde ter uma equipe que realmente faça a diferença e que seja competente suficientemente para poder contribuir, porque uma administração participativa só será bem-sucedida se as pessoas fizerem a diferença. “A administração é uma arte - uma profissão ou área de ação humana que envolve a aplicação de habilidades” (MAXIMIANO, 2009, p.13).

A questão estar em saber gerenciar pessoas, isso é vital para a excelência das tarefas e para o pleno alcance dos objetivos. Onde na verdade, gerenciar com as pessoas é a principal consequência da gestão participativa. Chiavenato (2005) afirma que para chegar lá, o executivo precisa cumprir os seguintes passos: desmontar a velha estrutura organizacional tradicional eliminando uma hierarquia rígida por uma nova ética do trabalho, mudar a cultura organizacional, ou seja, sintonizar as atitudes, decisões da empresa aos tempos

modernos, abrir as portas e janelas para as pessoas trabalhar em equipe e liderar a equipe e fazê-la trabalhar com plena autonomia, enfim, despertar nos colaboradores motivação, entusiasmo em trabalhar na organização.

Dentro da gestão financeira, o planejamento Estratégico é de fundamental importância para a tomada de decisões, definindo os planos Estratégicos e orçamentos, ele fornece os roteiros para que os objetivos da empresa sejam atingidos (GITMAN, 2002).

Com base numa verificação do ambiente constituído de concorrentes atuais e potenciais, a ideia do planejamento estratégico é defender os negócios de uma organização orientando o seu posicionamento estratégico, que, por sua vez orienta a estrutura organizacional e o funcionamento da escola (ROBINS, 2015).

Toda organização possui sua forma peculiar de ação e sua cultura interna. Tais fatores contêm em si elementos positivos que precisam ser maximizados e elementos negativos que devem ser minimizados ou eliminados. O reconhecimento do Clima Organizacional de uma organização constitui-se no elemento fundamental para o planejamento estratégico (MAXWELL, 2015).

Dentro das organizações o termo finanças sempre esteve ligado ao princípio de maximização do lucro ou valor total de um negócio, que na visão de Groppelli (2010) mais especificamente seria maximizar a riqueza por meio da maior obtenção de lucro possível ao menor risco.

O objetivo da Contabilidade financeira é maximizar o valor de mercado das empresas, conseqüentemente, aumentando a riqueza de seus proprietários (CHIAVENATO, 2014). Essa, aliás, é apenas uma das abordagens dada ao assunto, que ao longo dos anos passou por diversas sofisticacões e desenvolveu novas tendências.

Faz parte da Contabilidade financeira a obtenção dos recursos necessários e formulação de uma estratégia voltada para a otimização do uso desses fundos. Sendo assim, a gestão financeira tem um papel relevante no desenvolvimento das atividades operacionais, ao contribuir bastante para o sucesso do empreendimento (BRAGA, 2014). Conforme Oliveira (2007) é salutar destacar que existe três tipos de planejamento e que cada um deve ser desenvolvido de acordo com os níveis hierárquicos da empresa.

Conforme explicado acima, é essencial promover uma visão mais ampla sobre liderança e colaboração do que apenas gerente e subordinados, visão essa que pode transformar a empresa bem mais do que um ambiente de trabalho, mas um ambiente com maior qualidade de vida no trabalho. Gerando assim mais dinamismo, criatividade nas organizações podendo principalmente fazer a diferença (WOOD JUNIOR, 2004; LEGGE, 2005).

Portanto, assim faz com que toda equipe tome cuidados com o desenvolvimento de suas atividades, onde qualquer descuido por partes dos mesmos poderá provocar metas não atendidas. Esta falha pode acontecer e ser sentida pela empresa e isto prejudica não só administração, bem como a empresa como um todo, mas muitas pessoas que compõem a organização não sabem para onde ela está indo, por isso a relevância de um bom gerenciamento. Os colaboradores devem ter a consciência de que a ideia é coletiva, e não se pode disputar internamente por espaço ou poder, mas sim por resultados gerais (WOOD JUNIOR, 2004; LEGGE, 2005).

A partir do momento que o mercado empresarial exige cada vez mais dos representantes administrativos, um ótimo desempenho e resultados, as mesmas sentem-se na necessidade de aderir às mudanças. Assim sendo, as mudanças na administração atual pressupõem ainda a evolução da organização quanto ao seu estilo de administrar (SANTOS, 2013). S



substituindo velhas mentalidades por outra mais aberta proporcionando um estilo de gestão democrático e incentivador capaz de transformar o capital intelectual em mais um agente de competitividade empresarial e de excelência organizacional trabalhando com administração de alto desempenho e uma organização contemporânea apresentando melhor gestão sabendo mobilizar e deixar exprimir as potencialidades de todos na empresa, visto que, o capital humano é o recurso mais importante que deve guiar o caminho do administrador. No centro do processo administrativo estão as pessoas. A administração é uma competência intelectual, mas também interpessoal (MAXIMIANO, 2010).

O perfil dos profissionais é, portanto, saber principalmente trabalhar com pessoas, saber se expressar, comunicar de forma eficaz as ideias. Afinal quem não consegue manter habilidade eficiente pode revelar impasses na organização, sobretudo nos resultados, certamente é crucial conhecer os processos administrativos, mas também conhecer e manter uma boa relação interpessoal (WOOD JUNIOR, 2004; LEGGE, 2005).

Na opinião de Mayo e seus colaboradores exemplificam a nova concepção proposta na qual não alterou a estrutura do modelo construído por Ford e Taylor, mas explicita seus pressupostos na contribuição para alterar as atitudes dos administradores em relação aos trabalhadores, assim exercendo um importante resultado sobre as concepções a respeito das organizações, dos trabalhadores e do papel do administrador (MAXIMIANO, 2010).

Conforme explicado acima é interessante que os gestores e representantes administrativos apliquem em seus métodos de gestão mais iniciativa, automotivação, ou seja, saber os motivos que lhe fazem entrar em ação sendo importante repassar essa mesma sensação aos colaboradores, tendo de maneira evidente a capacidade de persuadir e influenciá-las aumentando o desenvolvimento da organização e desempenho de todos, conseqüentemente aumentar o nível de competitividade da empresa diante do mercado contemporâneo (SANTOS, 2013).

Logo, aderir a um modelo de gestão democrático é fundamental para incentivar e exprimir competências, disciplina, obediência, autoridade e autonomias às pessoas que refletirá intensamente nos comportamentos das mesmas, construindo assim uma organização participativa em todas suas interfaces.

Primeiramente, devem partir da própria direção da empresa a vontade e a ação para buscar uma política de administração participativa. Após esta etapa de identificação com o modelo, é fundamental criar ambiente ideia para conquistar o trabalhador a esforçar-se na busca de uma maior participação. (MASIERO, 1996, p. 113).

Pois, não basta simplesmente uma empresa dizer que adota esse modelo de gestão se realmente não aplicar, uma vez que esse modelo no qual realmente seja aplicado reflete que as empresas querem cada vez mais o envolvimento dos seus colaboradores (SILVA, 2015).

Dentro das organizações, uma de administração de alto desempenho está relacionado ao termo finanças, e este termo sempre esteve ligado ao princípio de maximização do lucro ou valor total de um negócio, que na visão de Groppelli (2015) mais especificamente seria maximizar a riqueza por meio da maior obtenção de lucro possível ao menor.

3. PLANEJAMENTO, LIDERANÇA EMPRESARIAL

O Líder é a pessoa que comanda atividades dentro de uma organização a partir de uma equipe sob sua responsabilidade para alcançar metas no qual foram designadas. Segundo Maximiano (2008), a pessoa que desempenha o papel de líder influencia o comportamento de um ou mais liderados. Para Bergamini (2008): O líder caracteriza-se por uma forte busca de responsabilidade e perfeição na tarefa, vigor e persistência dos objetivos, arrojo e originalidade na resolução dos problemas, impulso para o exercício da iniciativa nas situações sociais, autoconfiança e senso de identidade pessoal, desejo de aceitar as consequências da decisão e ação, prontidão para absorver estresse interpessoal, boa vontade em tolerar frustrações e atrasos, habilidade para influenciar o comportamento de outras pessoas e capacidade de estruturar os sistemas de interação social no sentido dos objetivos em jogo.

Maximiano (2008) afirma que o líder deve ser capaz de criar o sentido e a razão da existência da equipe. É de fundamental importância criar desafios e dar autonomia para que, em conjunto, as decisões sejam implementadas. O Líder precisa agir de acordo com seu discurso, uma vez que ele deve servir de exemplo para as pessoas que o seguem. A preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita. [...]. A liderança tem constituído uma particular preocupação nas democracias, nas quais por definição, não se pode repousar sobre uma ocorrência acidental, tendo em vista a procura dos líderes. Onde existe aristocracia hereditária, cada homem é potencialmente um líder e a sociedade tem que conseguir ainda identificar e treinar adequadamente aquele homem que será capaz de conduzir suas instituições (BERGAMINI, 2008)

As grandes limitações das teorias dos traços levaram estudiosos a aprofundar os comportamentos dos líderes, surgindo então uma nova teoria que foi denominada de Teoria Comportamental que tinha como ideia principal o comportamento humano, a forma de como o ser humano pode tomar decisão e a motivação que ele busca para concretizar essa tomada de decisão baseado nas informações adquiridas dentro do seu ambiente de trabalho. Segundo Chiavenato (2010), “A Teoria Comportamental mostra a mais profunda influência das ciências do comportamento na Administração, seja por meios de novos conceitos sobre o homem e suas motivações ou sobre a organização e seus objetivos”.

Partindo desse conceito, o líder deve ter atitudes desafiadoras estimulando a equipe e atuando de forma criativa. E talvez o mais importante seja que o líder deve fomentar esse ambiente de aprendizado e motivação. Um líder eficaz envolve o máximo possível à equipe na tomada de decisão, pois, quanto mais as pessoas compartilham das decisões que afetam sua vida no trabalho, mais elas se sentem motivadas a executá-las (BERGAMINI, 2008)..

Dessa forma, a liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. A seguir apresentam-se os principais estilos de liderança na visão de Chiavenato (2010):

Quadro 1. Os estilos de liderança

AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL(LAISSEZ-FAIRE)
O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.

O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procurar ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e nos elogios.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Fonte: Chiavenato, (2003, p.125)

O líder tanto manda cumprir ordens, consulta os subordinados antes de tomar uma decisão, como sugere a maneira de realizar certas tarefas: ele utiliza a liderança autocrática, democrática e liberal. O desafio da liderança é saber quando aplicar qual estilo, com quem e em que circunstâncias e atividades (ADAIR, 2010).

O enfoque situacional salienta a importância do conhecimento na liderança. Há três formas de autoridade nas questões humanas: as autoridades de posição, conhecimento e personalidade. Esta última, em sua forma extrema, é o que é corretamente chamado de carisma. O conhecimento é especialmente importante (ADAIR, 2010, p. 90).

O autor citado demonstra que a Liderança Situacional enfatiza o líder como um influenciador que ao tratar seus subordinados de forma individual possui uma característica de administrador. O comportamento do administrador às vezes pode variar ou deve manter um alto grau de controle sobre os subordinados ou permite ampla liberdade de ação.

Ao enfatizar a Liderança carismática, Maximiano (2008) diz que “o líder carismático transforma seus liderados através da superação no trabalho onde a meta é buscar sempre as metas exigidas pela organização”.

Segundo Bergamini (2008), há a necessidade de entender a complexidade das relações que se estabelecem entre as pessoas, no contexto organizacional. Segundo ela, a compreensão das interações humanas em um grupo de trabalho pode auxiliar as organizações a construírem um ambiente satisfatório e propício ao desenvolvimento mútuo dos indivíduos, que por sua vez, tem o dever ético de lidar com os seus companheiros de trabalho com carisma, segurança e solidariedade no exercício de suas tarefas.

Para que as relações interpessoais ocorram de forma satisfatória é essencial saber falar bem com as pessoas, ser cordial, amigo, considerar os sentimentos dos outros e procurar apresentar um excelente serviço, visto que, um bom relacionamento no trabalho conduz a maior precisão no alcance dos objetivos traçados pela empresa. (MAXIMIANO, 2008)

O bom líder é alguém a quem as pessoas seguirão por toda parte, nos bons ou nos maus momentos, porque confiam nele como pessoa, em sua capacidade e em seu conhecimento da tarefa e porque elas sabem que são importantes para ele (ADAIR, 2010).

Interações com inteligência emocional melhoram as tarefas entres líderes e colaboradores com sentido de verificar se são desenvolvidas a partir de um clima positivo para que

se mantenham num nível elevado de produtividade, empreendendo mudanças. Segundo Robbins (2009):

A inteligência emocional tem demonstrado uma correção positiva, em todos os níveis com o desempenho profissional, mas parece ser mais relevante nas funções que demandam um alto grau de interação social. Sem dúvida, é isso que se trata a liderança. A liderança não está isenta de critérios de valor. Antes de julgar a eficácia de um líder, devemos avaliar o conteúdo moral de seus objetivos, bem como dos meios que ele utiliza para atingi-los.

Há uma relação funcional em que o líder é percebido pelo grupo como possuidor ou controlador dos meios para satisfação de suas necessidades. Assim, o segredo de ter uma organização altamente motivada e com o máximo de desempenho é alcançar a excelência na liderança em todos os níveis. Dessa forma, a liderança assegura as conquistas e o reconhecimento, a delegação de responsabilidade e a provisão de tarefas desafiadoras, embora ele admitisse que fosse necessária uma supervisão melhor para que os trabalhos se tornassem mais satisfatórios em si mesmos. De acordo com Bossidy (2005, p.44):

Vários líderes de empresas gostam de pensar que o mandachuva está isento de gerenciar os detalhes. É uma forma agradável de ver a liderança: você fica no topo da montanha, pensando estrategicamente e tentando inspirar as pessoas com visões, enquanto os gerentes fazem o trabalho monótono. Essa ideia, naturalmente, cria várias expectativas para a liderança. Quem não gostaria de ficar com a parte divertida do trabalho e a glória sem fazer o “trabalho sujo”? Por outro lado, quem quer dizer às pessoas numa festa “Meu objetivo é ser gerente”, em uma era na qual o termo se tornou quase pejorativo? Essa forma de pensar é uma falácia que gera um grande prejuízo.

O estudo da liderança está muito ligado ao entendimento dos mecanismos da influência entre líderes e seguidores. O objetivo final é desenvolver habilidades de liderança em gerentes, de modo a torná-los eficazes em suas tarefas que envolvem a direção de pessoas. À medida que evoluem as concepções sobre a administração de organizações e o papel dos gerentes, é natural que evoluam também as teorias sobre a liderança enfatizada no capítulo anterior.

Dessa forma, deve-se ser verificado como o líder atua no âmbito da organização procurando, verificar se estão adequadas as normas da empresa. O quadro a seguir diferencia o líder carismático, ético e antiético.

Quadro 2. Líder carismático, ético e antiético

COMPORTAMENTO DO LÍDER CARISMÁTICO	CARISMÁTICOS ÉTICOS	CARISMÁTICOS ANTIÉTICOS
Exercício do poder	Usam o poder para atender os outros	Usam o poder para dominar ou manipular as pessoas visando ganho pessoal.
Criação da visão	Permitem que os liderados ajudem o desenvolver da visão	É a única fonte da visão, que usam para defender seus próprios interesses.
Comunicação com os liderados	Participam da comunicação nos dois sentidos e ouvem os pontos de vista sobre temas importantes.	Praticam a comunicação somente em um sentido e não ouvem as sugestões das demais pessoas.

Aceitação do feedback	São abertos ao feedback e dispostos a aprender com as críticas.	Possuem um ego inflado, sentem-se enriquecidos com a atenção e a admiração dos sicofantas (mentirosos, caluniadores) e evitam o feedback sincero.
Estímulo aos liderados	Desejam que os liderados pensem e questionem o status que, bem como as opiniões do líder.	Não desejam que os liderados pensem, mas, em vez disso, esperam a aceitação sem ressalvas das ideias do líder.
Desenvolvimento dos liderados	Focalizam o desenvolvimento das pessoas com quem interagem, expressam confiança nelas e partilham o reconhecimento com os demais.	São insensíveis e não reagem às necessidades e aspiração dos liderados.
Adoção de padrões morais	Seguem princípios próprios que podem ser contrários à opinião difundida e possuem três virtudes: coragem, bom-senso, justiça e integridade.	Seguem padrões somente se satisfazem nos interesses próprios imediatos, manipulam impressões para que outros pensem que estão fazendo a coisa certa e usam a aptidão para se comunicar e apoiar sua agenda pessoal

Fonte: WILLIAMS, 2010.

Verifica-se que os líderes carismáticos possuem personalidades fortes, confiantes e dinâmicas, que atraem liderados e lhes permitem criar laços fortes com eles. Os liderados confiam nos líderes carismáticos, dedicam-lhe lealdade e são inspirados para trabalhar visando à concretização da visão do líder (CASTRO, 2008).

De algum modo, o líder transformador deve ser por excelência um comunicador. A empresa deve incorporar conceitos de liderança transformador-educadora entre seus valores. Práticas e políticas devem derivar de princípios arraigados à cultura organizacional (BOOG, 2002).

O verdadeiro líder desenvolve a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. A origem dessa influência pode ser formal, como a conferida por um cargo gerencial em uma empresa. Como essas posições subentendem certo grau de autoridade, um profissional pode assumir um papel de liderança apenas em função do cargo que ocupa. Portanto, os líderes precisam oferecer algo único e valioso para os liderados além do que já estão vivenciando a medida que desempenham em seus cargos ou aquilo que já podem fazer sozinhos (CÉSAR, 2009).

De acordo com Robbins (2009) a confiança parece representar um atributo essencial associado à liderança. Quando confiam em seu líder, os liderados estão dispostos a se tornar vulneráveis em razão das ações dele e confiam que seus direitos e interesses não serão prejudicados. Não se segue uma pessoa nem se busca orientação junto a alguém que se considera desonesto ou capaz de levar a vantagem.

A honestidade é, inclusive, apontada como a principal característica admirada em um líder. A honestidade é absolutamente essencial à liderança. Se as pessoas vão seguir alguém por vontade própria, seja no campo de batalhas, seja na sala de reuniões da diretora primeiro querem se assegurar de que se trata de um indivíduo digno de confiança (CASTRO, 2008).

4. A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA OBTENÇÃO DOS RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO

Como toda pessoa, há certas competências de suma relevância para que se torne um bom líder, e essas habilidades são imprescindíveis para o relacionamento com seus liderados.

Por isso de acordo com Bornestein e Smith (*apud* DRUCKER, 2001) segue abaixo determinadas habilidades e competências essenciais para um bom líder, ponderando os “Seis Cs da credibilidade”:

Quadro 3. Seis Cs da credibilidade

Convicção	entusiasmo e o compromisso que o líder demonstra por sua visão
Caráter	demonstração de integridade, honestidade, respeito e mudança.
Cuidado	preocupação com o bem estar pessoal e profissional dos liderados.
Coragem	defender as crenças dos liderados, desafiar, admitir erros e mudar o próprio comportamento.
Compostura	manifestação coerente de reações emocionais.
Competência	habilidades tangíveis (técnicas funcionais) e intangíveis (interpessoais)

Fonte: Adaptado de Bornestein e Smith (*apud* Drucker, 1996)

Diante do quadro acima Covey (2002) afirma que é necessário o amadurecimento da equipe para a concretização de resultados aceitáveis e para o bem-estar de todos.

Neste sentido, equipe é sinônimo de busca e aproximação entre os colaboradores, trabalhar com um objetivo único e atender bem os clientes e satisfazê-lo de maneira que possam ter aquela empresa como referência de qualidade.

Segundo Vieira (2005) ser líder é um grande desafio. Executar, planejar, ser eficaz, eficiente, comunicador, saber liderar grupos, delegar tarefas, ser gestor de talentos humanos, estar constantemente atualizado, é algo dificultoso. Para o autor, o essencial para que se alcance resultados satisfatórios é superar as barreiras de lidar com as pessoas, os sentimentos e suas emoções.

Ou seja, por trabalhar em um espaço com heterogeneidade de pessoas, existem problemas emocionais, como: apatia, resistência por parte de alguns colaboradores às mudanças, insegurança, medo de errar e receio em inovar. Tais sentimentos geram impactos negativos no desenvolvimento criativo e motivação da equipe, dificultando o trabalho a ser realizado (CÉSAR, 2009).

Afirma Predebon (2002) que para que a liderança exerça um impacto positivo nas pessoas, no que diz respeito à criatividade, é necessário acabar com a ideia do “chefe”, pois uma vez que o líder acabar com esta ideia os seus liderados podem trabalhar de maneira mais organizada.

Ou seja, uma vez mudada a ideia de que o chefe é o único capaz de ditar ordens e tomar decisões. O verdadeiro líder inova, motiva seus liderados a alcançarem suas metas e os aconselha quando necessário. Liderança é a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer, por causa de sua influência pessoal, uma liderança eficaz

é saber estimular, despertar sua equipe para a tomada de decisões (CÉSAR, 2009).

Alude Predebon (2002) que os colaboradores não conseguirão usar plenamente suas competências, em especial no que diz respeito à criatividade.

Segundo Alencar (1996) permanecem fatores que podem impactar negativamente o potencial criativo dos colaboradores dentro das organizações. Dentre eles menciona-se: a intransigência e o autoritarismo, protecionismo e paternalismo, a inexistência de integração entre os setores, a falta de apoio para colocar novas ideias em ação e a inexistência de estímulo aos colaboradores.

Talbot (*apud* ALENCAR, 1996) afirma que existem fontes externas que inibem a criatividade, são elas: chefias, os colegas e o sistema de forma geral. O papel que os “chefes” exercem podem apresentar comportamentos como ausência de apoio, indecisão na tomada de decisões, autoritarismo em excesso, relutância à delegação de tarefas e colocar colaborador um contra o outro.

De tal modo, as competências para um bom líder são de extrema relevância, pois ele servirá de referência para seus liderados e diante disso, a seguir veremos o papel do líder nas organizações e como está intrinsecamente ligado às suas competências, dentro do papel que o mesmo executa (CÉSAR, 2009).

De acordo com Maxwell (2002, p.71), “... os verdadeiros líderes sentem um impulso interno para assumirem as suas posições. Eles sentem um senso de responsabilidade”. O verdadeiro líder tem em si o desejo de fazer algo e este desejo faz que ele tenha o impulso de declarar algo, de apontar para alguma direção, conduzir um grupo a uma atividade e o grupo o segue por reconhecer sua liderança. Outra característica importante a quem assume o papel de líder diz respeito à visão.

Para Haggai (1990), a visão é como uma missão do líder, e para se cumprir esta missão é necessário seguir alguns passos, que podemos chamar de metas. É fundamental que não somente o líder tenha visão e conheça suas metas, como seus seguidores, para que estes saibam onde seu líder os levará. As metas devem ser revistas continuamente, sendo avaliadas e analisadas, quanto à conclusão e medidas de correção. Se o líder tem visão clara, e nela se dedica totalmente, já deu o primeiro passo rumo à liderança eficaz.

O que diferenciaria o verdadeiro líder de outros, é o fato dele possuir uma visão. Lück (2002, p.12), ao relacionar estas ideias aos líderes escolares, destaca que “Diretores eficazes têm uma visão de suas escolas e têm noção clara de que seu papel é transformar esta visão em realidade”.

Seja qual for a forma de liderança que o líder desenvolva, ele sempre deve estar certo de que seu dever é envolver os liderados e conduzi-los ao cumprimento da tarefa. O dever primordial do líder é o cumprimento da tarefa que lhe foi atribuída. Lück confirma esta análise, destacando que um líder eficaz pode em diferentes momentos e circunstâncias, usar diferentes estilos de liderança. “O que deve ser evidente é que a seleção do estilo adequado depende da natureza do problema, da situação, como também dos indivíduos” (LÜCK, 2002, p.54).

1. O chefe treina, o líder desenvolve.
2. O chefe imita, o líder cria.
3. O chefe aceita, o líder questiona.
4. O chefe depende de controle, o líder confia nas pessoas.
5. O chefe focaliza o sistema e a estrutura, o líder focaliza as pessoas.
6. O chefe é o clássico bom soldado, o líder é seu próprio comandante.
7. O chefe se vale da autoridade, o líder dá o exemplo.
8. O chefe inspira medo, o líder entusiasmo.
9. O chefe diz “eu”, o líder diz “nós”.
10. O chefe atribui a alguém a culpa pelo problema, o líder sai do problema.
11. O chefe sabe como é feito, o líder de-

monstra como é feito. 12. O chefe diz “lá”, o líder diz “vamos”(NEZ, 2008, p.45).

Machado (2010, p. 07) caracteriza os tipos de chefes, esclarecendo que:

O primeiro é o chefe “CORDA NO PESCOÇO”. Está sempre nervoso e colocando a sua equipe, ou melhor, os subalternos para trabalhar a todo custo e sem reconhecimento. - Outro chefe é a “CADEIRA DE BALANÇO”. Seu discurso é sempre o mesmo: “antigamente era muito melhor, hoje tudo está mais difícil”. “Antigamente nós tínhamos mais liberdade e autonomia, mas hoje não posso nem comentar, se não sou demitido”. - Há outro ainda que é o “CADEIRA DE PRAIA”, este gosta mesmo é de uma mordomia. Não quer fazer nada e tudo fica nas costas da sua equipe. Para ele tudo está bem, o negócio é ir “tocando o barco”. Frases do tipo: “mês que vem a gente vê isso...”, ou, “não mexe com isso aí...” são palavras típicas deste chefe.

Liderar, mais do que isso, é a habilidade de exercer influência e ser influenciado pelo grupo, através de um processo de relações interpessoais adequadas para a consecução de um ou mais objetivos comuns a todos os participantes (NEZ, 2008).

Um líder para se sobrepuser no mercado de trabalho e administrar empresas, terá que se amoldar às novas intenções como à abertura das fronteiras dos países. A seriedade de se ter líderes capacitados está ligado ao fato da instalação de fábricas em outros países e a concorrência acirrada, assim sendo é imperativo para que as disposições de gerir e determinar pessoas permaneçam bem ampliados (CASTRO, 2008).

Por isso, o líder transporta o conceito de deliberar e tornar executáveis as estratégias de competitividade que a organização irá empregar para avaliar a confirmação de suas decorrências ao longo do tempo (CÉSAR, 2009).

Afirmando Chiavenato (2004) que, a globalização sugere que se tenha uma visão global, para visualizar a posição da organização com relação à concorrência e como estão sendo avaliados seus produtos ou serviços.

Os desafios que precisam ser vencidos são: liderança de pessoas, a conquista e ampliação da clientela, diferenciar os produtos e serviços, ter conhecimentos voltados para o ramo de atividade e outros que estiverem ligados a ele, a melhoria da qualidade visando melhores resultados e a importância de extrair o máximo das tecnologias (CASTRO, 2008). Capacitar, exercitar ou treinar é um artifício de extenso tempo e indeterminado e recomenda que o desenvolvimento de desenvolturas e aptidões através de modernos costumes, maneiras, informações e treinamentos, o que procede em uma mudança de procedimento dos condutores ante seus comandados e dentro da organização e “seus desígnios encaixam prazos mais longos, visando dar ao homem aquelas noções que perpassam o que é constituído na responsabilidade contemporânea, aprontando-o para adquirir colocações do mesmo modo complicadas.” (CHIAVENATO, 2003, p. 29).

As empresas, que são norteadas por seus criadores, e mesmo que confiem possuir informações para dirigir sua iniciativa, são pessoas sem qualidades arrojadas imprescindíveis para a ocorrência do negócio. Com muita normalidade aceitam disposições fundamentadas na prova diária e no senso comum, constituindo maneiras de administrar que muitas das vezes põe em imponderação a própria supervivência da empresa (BAUMAN, 2001).

Assim sendo, Milkovich e Boudreau (2000, p. 339) asseveram de maneira clara e objetiva que “o exercício é exclusivamente um dos elementos do artifício de alargamento que contém as provas completas que fortalecem e consolidam as especialidades cobiçáveis”.

As empresas unificam o treino adentro de um contíguo ordenado de habilitações que é analisada presentemente como um quesito essencial para que haja uma gestão de pessoas, de tal forma que o capital humano é a maior riqueza da empresa e a fundamental diferença concorrente, uma vez que, a capacitação é a ampliação de recursos humanos, ou seja, ampliação de habilidades.

5. CONSIDERAÇÕES

O crescimento dessas empresas tem sido uma tendência importante para o desenvolvimento da economia brasileira e de diversos países em desenvolvimento. A importância que essas possuem influência em diversos setores como o político, o financeiro e o social. Esses empreendimentos de porte pequeno possuem participação ativa no cenário socioeconômico mundial.

Algumas economias continentais obtiveram avanço econômico graças ao crescimento dos empreendimentos, que até o final da década de 90 ainda era ocupados pelas economias industriais e comerciais.

Várias atividades contribuíram para o crescimento desse tipo de empreendimento, como o desemprego e a busca pela liberdade empresarial. A falta de oportunidade dentro do mercado, também contribuiu para o crescimento dessas pequenas empresas

Referências

- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.
- BERGAMINI, P. L. **O Dossel Sagrado. Elementos para uma teoria sociológica da religião**. São Paulo: Paulus, 2008.
- BERGAMINI, Ricardo Rodrigues. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina, v. 13, n. esp., p. 1- 25, 2017.
- CASTRO, Antonio Sergio Ferreira Barroso. **Aspectos Legais da Disciplina na Igreja**. 1ª edição. Rio de Janeiro. Editora Sabre. 2008.
- CAVALCANTI, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. Tradução: Eliana Rocha. São Paulo: Senac, 2015.
- CÉSAR, Marília de Camargo. **Feridos em nome de Deus**. 1ª edição. São Paulo. Mundo Cristão. 2009.
- CHIAVENATO, A. Brasil. Fé na tela: características e ênfases de duas estratégias evangélicas na televisão. **Revista Religião e Sociedade**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 2, p. 33-52, 2003.
- CHIAVENATO, C. W. Information Management for the Intelligent Organization: the art of scanning the environment. 3rd ed. **Medford: Information Today**, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto Chiavenato, **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3ª edição, São Paulo: Makron Books, 2014.
- CHIAVENATO, Manuel Franco. **Enciclopédia Católica Popular**. Belo Horizonte: Paulinas, 2006.
- CHOO, C. W.; JOHNSTON, R. Innovation in the knowing organization: a case study of an e-commerce initiative. *Journal of Knowledge Management*, v. 8, n. 6, p. 77-92, 2004.
- LÜCK, Heloísa et al. *A Escola Participativa: o trabalho do gestor escolar*. 6ª ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.
- MACHADO, C. M.; et al.. **Habilidades gerenciais**. Rio de Janeiro: SENAC, 2010.
- MARCUSCHI, Luiz Antônio. **Da fala para escrita: atividades de retextualização**. São Paulo: Cortez, 2001.
- MASLOW, Eduardo Amadeu Dutra. O contexto organizacional. In: TARAPANOFF, Kira. (org.). **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: Editora UnB, 1943. p. 59-91.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

NEZ, E. Desenvolvimento de liderança no serviço público. Colider: 2008.

ROBBINS, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROBBINS, Leila Maria Serafim. A informação enquanto artefato. **Informare**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 20-24, jan./jun. 2002.

ROBBINS, Leticia Capinzaiki; NASCIMENTO, Natália Marinho do; BASSETTO, Clemílton Luís. O comportamento informacional e a competência em informação: uma abordagem para geração de inovação em micro e pequenas empresas. Encontros Bibli: **Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 23, n. 52, p. 18- 33, maio/ago. 2005.

SANTOS, A. **O Encantador de pessoas: conhecimentos, habilidades e atitudes para a prática da liderança em espaços organizacionais formais**. Florianópolis. Lex Graf. 2013.

SILVA, L. F. A.; SCHEFFER, A. B. B. A gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas: comparando experiências. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.3, 2015.

WOOD JUNIOR, T. Gestión de recursos humanos en Brasil: Tensiones e hibridismo. Academia - **Revista Latinoamericana de Administración**, n. 33, p. 68-80, 2004.

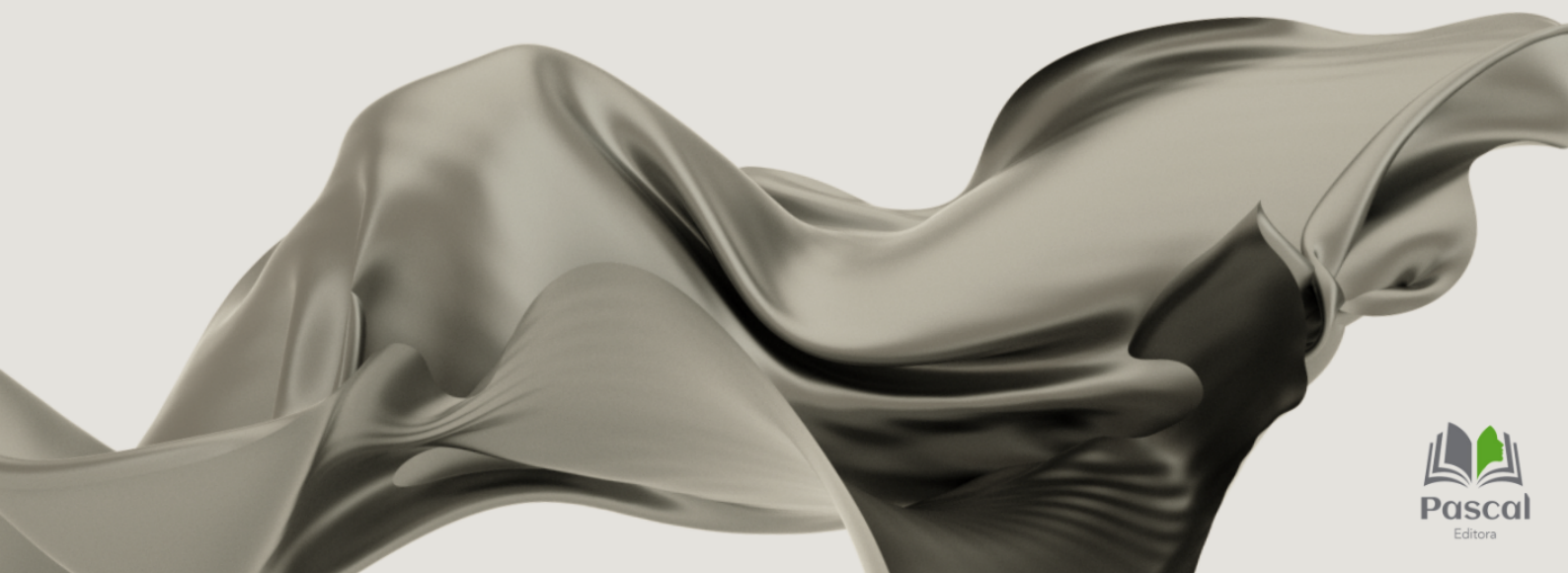
WOOD JUNIOR, T.; TONELLI, M. J.; COOK, B. Colonização e Neocolonização da Gestão de Recursos Humanos no Brasil (1950-2010). **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 3, p. 232 - 243, 2011.

Tópicos Especiais de Administração

24

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
QUALITY OF LIFE AT WORK

Kelma Antônia Dutra Fernandes



Resumo

O clima organizacional tem mudado ao longo dos anos, sugerindo medidas proativas para inovar e fornecer melhorias dentro do ambiente de trabalho. O termo qualidade de vida no trabalho age como um modo de pensar sobre as pessoas, trabalho e organização. Seus elementos distintivos são preocupação sobre o impacto do trabalho sobre as pessoas e a participação na solução de problemas organizacionais e tomada de decisões. Desta forma, neste trabalho foi realizada uma revisão de literatura acerca dos principais aspectos referentes à qualidade de vida no ambiente de trabalho com o objetivo de abordar sobre a qualidade de vida no trabalho e sua importância, destacando os efeitos do stress e clima organizacional. Assim, verificou-se que a mudança de atitude é a melhor forma de minimizar os fatores estressantes que estão presentes no dia a dia do trabalho, a fim de prover alterações no ambiente analisando a carga física de trabalho com a participação de todo o grupo a fim de causar mudanças na situação ocupacional.

Palavras-chave: Qualidade de vida. Trabalho. Bem-estar. Produtividade.

Abstract

The organizational climate has changed over the years, suggesting proactive measures to innovate and provide improvements within the work environment. The term quality of work life acts as a way of thinking about people, work and organization. Its distinguishing elements are concern about the impact of work on people and participation in organizational problem solving and decision making. Thus, in this work a literature review was carried out on the main aspects related to quality of life in the work environment with the objective of addressing the quality of life at work and its importance, highlighting the effects of stress and organizational climate. Thus, it was verified that the change of attitude is the best way to minimize the stressors that are present in the day-to-day work, in order to provide changes in the environment by analyzing the physical workload with the participation of the whole group. order to bring about changes in the occupational situation.

Keywords: Quality of life. Job. Welfare. Productivity.



1. INTRODUÇÃO

Atualmente a qualidade de vida pode ser considerada com o indicativo do nível das condições básicas e elementares que se encontram o ser humano. Sendo que estas condições podem ser caracterizadas pelo bem-estar social, físico e emocional do ser humano incluindo os relacionamentos interpessoais, assim como fatores que possam eventualmente influenciar a saúde, educação, o trabalho, dentre outros fatores afetivos.

O clima organizacional tem mudado ao longo dos anos, sugerindo medidas proativas para inovar e fornecer melhorias dentro do ambiente de trabalho. Portanto, este trabalho é de grande relevância para a sociedade e comunidade acadêmica, pois propõem servir de referência de estudo dos métodos utilizados nas empresas que estão sendo utilizados na atualidade, além de como contribuir para conhecimento das novas práticas, processos e ferramentas relacionados.

O clima organizacional está diretamente ligado à qualidade de vida do empregado no ambiente de trabalho. Diante de uma necessidade de equilíbrio entre o bem-estar no trabalho e na vida pessoal, como a cultura organizacional pode influenciar na qualidade de vida do empregado?

O objetivo geral deste trabalho foi discutir sobre a qualidade de vida no trabalho e sua importância, destacando os efeitos do stress e clima organizacional. Para tanto, os objetivos específicos propostos demonstraram a evolução histórica e importância da qualidade de vida no trabalho, explanou sobre os efeitos do stress no trabalho e por fim descreveu sobre o clima organizacional mediante o stress no trabalho.

Neste trabalho foi realizada uma Revisão de Literatura acerca dos principais aspectos referentes à qualidade de vida no ambiente de trabalho. Para tanto, foram realizadas consultas em revistas científicas, livros, trabalhos científicos, monografias, dissertações, teses, artigos e documentos online, dentre outros trabalhos selecionados através de busca nas seguintes bases de dados: Biblioteca Digital de Teses e Dissertações, SciELO, periódicos CAPES etc. O período dos artigos pesquisados foram os trabalhos publicados nos últimos 5 anos, utilizando as palavras-chave: qualidade de vida, trabalho, bem-estar e produtividade, a fim de se obter referencial para elaboração do texto final.

2. EVOLUÇÃO HISTÓRICA E IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Desde os tempos mais remotos verifica-se a intenção de desenvolver métodos, artefatos e ferramentas que possibilitem reduzir os desgastes decorrentes do trabalho ou torná-lo mais prazeroso. Os ensinamentos de Euclides (300 a.C.) de Alexandria sobre os princípios da geometria serviram de inspiração para a melhoria do método de trabalho dos agricultores à margem do Nilo, assim como a Lei das Alavancas, de Arquimedes, formulada em 287 a.C., veio a diminuir o esforço físico de muitos trabalhadores (RODRIGUES, 1999).

Desde os primórdios da civilização, o homem tem buscado formas de tornar mais amena sua luta pela sobrevivência. Pode-se verificar evidências na História e Paleontologia, as quais tem buscado alternativas de desenvolvimento de artefatos, ferramentas e metodologias capazes de possibilitar e até minimizar desgastes ocasionados pelo trabalho excessivo e até tornar-se o trabalho mais prazeroso (SANT'ANNA, 2012).

O trabalho, no decorrer da história, foi ocupando a maior parte do tempo do ser humano. O que de início era para suprir suas necessidades básicas de subsistência, passa a ser, principalmente após a Revolução Industrial, o ponto central da vida do homem. O homem, desta forma passa maior parte de sua vida em seus locais de trabalho, dedicando sua força, energia e esforços para as organizações. Ou seja, disponibilizando maior parte do seu tempo ao trabalho do que propriamente com suas famílias e amigos (CAVASSANI, 2006).

Sob uma perspectiva de modo eminente econômica, podem-se perceber nos trabalhos dos pensadores da famosa Escola Liberal, as primeiras formas de conceituar as questões concernentes à satisfação do trabalhador e sua produtividade. O autor Adam Smith, por exemplo, em um dos trechos do seu livro *A riqueza das nações* produzido em 1776 destacou a influência da remuneração sobre a satisfação dos trabalhadores e, em consequência, sobre o aumento da produtividade no trabalho (SANT'ANNA, 2012).

Lacaz (2000), verificou que sua origem foi a partir da implantação do Plano Marshall, logo após a guerra e reconstrução da Europa, naquele momento passando por várias fases. Enfatizando os aspectos reativos do trabalhador aos métodos de trabalho, ocorridos na década de 1960; por outro lado, pôde-se citar as melhorias das condições e dos ambientes de trabalho, que foram determinantes no ponto de vista de uma maior satisfação e produtividade, ocorrendo na década de 1970. Também, foi na década de 70 que a Qualidade de vida no trabalho (QVT) foi reconhecida como um movimento, surgindo ideias como gerenciamento participativo e democracia industrial. Já nos anos 80, a QVT adquiriu grande importância em contexto global, como meio de enfrentamento as questões voltadas para a produtividade e à qualidade total (LACAZ, 2000).

De acordo com Herculano (1998 apud SANTOS, 2008, p. 22) o termo qualidade de vida começou a ser utilizado após a Segunda Guerra Mundial nos Estados Unidos e inicialmente estava ligado ao bem-estar provocado pela sensação de se adquirir um determinado bem como um carro, uma casa ou joias. Em seguida, passou-se a levar em consideração fatores como saúde, segurança, educação, trabalho, lazer, mortalidade infantil e crescimento individual. Com isso, qualidade de vida foi transformada em uma medida quantitativa, possibilitando seu uso em modelos econômicos e ensaios clínicos. Mas não se pode considerar qualidade de vida um tema tão complexo e cheio de variáveis que o influenciam, apenas como medida quantitativa de modelos econômicos.

No entanto, Sant'anna (2012) enfatiza em seus estudos que durante a Revolução industrial, ocorreram a sistematização dos métodos de produtivos, desta forma, entre os séculos XVIII e XIX, as condições do trabalho e sua influência sobre a produção e o bem-estar dos trabalhadores passaram a ser estudados cientificamente por estudiosos da área.

Já na década de sessenta, em consequência do efeito combinado de fatores como o fortalecimento das reivindicações sindicais, assim como crises no modelo capitalista, fizeram com que ocorresse a chamada reestruturação produtiva. O intuito desta reestruturação produtiva e industrial foi o de compatibilizar mudanças, a fim de melhorar o modelo dominante de gestão do trabalho e da tecnologia (FERREIRA, 2008).

Segundo Ferreira (2008), com a economia mundial reestruturada nas décadas de 80 até meados de 90, houve impulso na forma e conteúdo da reestruturação produtiva propriamente dita. Os quais se destacaram três eventos principais:

O primeiro evento consistiu em investimentos em inovações tecnológicas, a exemplo a automação e a informatização do processo produtivo de mercadorias e serviços. Este evento tecnológico trouxe mudanças estruturais no formato das organizações públicas e privadas. O segundo evento, considerado como principal destes, trata-se da gestão organi-

zacional e do trabalho com a inserção de variadas ferramentas informatizadas tornando-se facilitador do enfoque desta gestão. Neste momento ocorreram a flexibilização da produção (uma fabricação baseada na demanda) e do trabalho (com gerenciamento do tempo das atividades e performances trabalhistas (CARVALHO, 2019).

O terceiro evento sugeriu mudanças do aparato jurídico sobre as relações de trabalho e o processo produtivo a níveis de Estados nacionais e das relações econômicas internacionais fortalecendo as relações de compra e venda de mercadorias, geração de tecnologias e intensificação do processo de comunicação. Assim como, atuou na inclusão de normas e atribuições, com o intuito de acelerar o processo de reestruturação produtiva (FERREIRA, 2008).

O termo qualidade de vida é abrangente, incluindo fatores relacionados à saúde, como os físicos, funcionais, emocionais e bem-estar mental e, também, os não relacionados, a saber, o trabalho, família, amigos e outros aspectos da vida. A qualidade de vida relacionada à saúde envolve vários domínios do cotidiano do indivíduo, sendo os mais comumente estudados o psicológico, o social e o físico (ARNOLD, 2004).

Sant' Anna (2012) define qualidade de vida no trabalho como um modo de pensar sobre as pessoas, trabalho e organização. Seus elementos distintivos são preocupação sobre o impacto do trabalho sobre as pessoas e a participação na solução de problemas organizacionais e tomada de decisões.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) pode ser considerada como um diferencial competitivo, pois ela confirma a importância que os colaboradores têm diante da organização, demonstrando que se deve cultivar a integridade física e mental, considerando os fatores psicológicos, políticos, econômicos e sociais do colaborador. De acordo com Souza; Medeiros (2000) as empresas precisam dos seus empregados como nunca para poder atingir seus objetivos e seus resultados.

Principalmente hoje com a pressão e a competitividade geradas pela globalização, a qualidade do produto e o relacionamento empresa-cliente são extremamente importantes (FERREIRA; CARVALHO, 2019).

Segundo Alves (2011), atualmente, os trabalhadores passam muito mais horas convivendo em um ambiente laboral do que convivem com seus familiares. Com isso os desgastes físicos e emocionais alastram-se nos locais de trabalho. Isso ocorre, na maioria das vezes, pelo desencontro da natureza do trabalho e a natureza da pessoa que realiza esse trabalho.

Para Sucesso (1998), pode-se dizer, de maneira geral, que a qualidade de vida no trabalho abrange:

- a) A renda que pode ser capaz de satisfazer às necessidades pessoais e sociais;
- b) Orgulho pelo trabalho que foi realizado;
- c) Uma vida emocional que traga satisfação;
- d) Autoestima;
- e) Imagem da empresa/instituição junto à opinião pública;
- f) Ponto de equilíbrio entre o trabalho e lazer;
- g) Horários e condições de trabalho sensatos;
- h) Oportunidades e perspectivas de carreira;

- j) Possibilidade de uso do potencial;
- k) Respeito aos direitos;
- l) e recompensas justas.

A tecnologia da Qualidade de Vida no Trabalho (também conhecida como QVT) geralmente é utilizada, pelas organizações, com o intuito de renovar sua natureza de organização no trabalho. Desta forma, ao mesmo tempo eleva o nível de satisfação do pessoal, como também a produtividade das empresas, em consequência traz melhores resultados e maior participação dos empregados nos processos relacionados ao seu trabalho. Assim, a QVT passa a ser vista como investimento, ao se analisar o retorno que dá às empresas, o que poderá servir como embasamento para que as empresas invistam em Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (FERNANDES, 1996).

Vários autores apresentam modelos de QVT, dentre os principais modelos desenvolvidos com o objetivo de identificar os aspectos que influenciam na QVT destacam-se os modelos propostos por: Maslow (1954); Walton (1973), Hackman & Oldham (1975).

Modelo de Maslow, baseado na teoria de motivação nomeada de Hierarquia de Necessidades, nas quais as necessidades humanas são organizadas num modelo piramidal com necessidades psicológicas básicas na parte de baixo e necessidades de autorrealização no topo da pirâmide (ROBBINS, 1999).

Modelo de Walton, o qual inclui aspectos básicos da situação de trabalho que são considerados importantes para o estudo de qualidade de vida no trabalho, como fatores higiênicos, condições físicas, remuneração e aspectos relacionados à segurança (ROBBINS, 1999).

Modelo de Hanckman e Oldham, de acordo com Fernandes (1996), este modelo se apoia na qualidade de vida no trabalho baseado na premissa de que as características da tarefa são responsáveis pela promoção de três estados psicológicos. Estes, quando presentes, levariam à motivação do indivíduo, que se refletiria em maior qualidade de bens e serviços e em redução dos níveis de absenteísmo e rotatividade.

Fernandes (1996) cita as principais categorias da QVT de acordo com indicadores conforme pode-se observar no quadro abaixo (quadro 01).

Tabela 1. Categorias Conceituais de QVT

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT
1. Compensação justa e adequada	<ul style="list-style-type: none"> - Equilíbrio entre salário e trabalho; - Equilíbrio salarial com o mercado; - Equidade externa dos benefícios; - Equidade salarial interna; - Benefícios extras.
2. Condições de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Jornada de trabalho semanal; - Carga de trabalho adequada à capacidade física do trabalhador; - Ambiente físico seguro e saudável; - Ambiente salubre.

3. Oportunidades para uso e desenvolvimento das capacidades	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomia; - Informação sobre o processo total de trabalho; - Retroinformação (feedback); - Importância das tarefas; - Uso de múltiplas capacidades e habilidades.
4. Oportunidade de crescimento e segurança	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento profissional; - Segurança no emprego; - Treinamentos e cursos; - Incentivo aos estudos.
5. Integração social na organização	<ul style="list-style-type: none"> - Discriminação; - Igualdade de oportunidades; - Relacionamento interpessoal; - Valorização das ideias; - Clima do ambiente de trabalho (em relação aos colegas).
6. Constitucionalismo na organização	<ul style="list-style-type: none"> - Direitos do trabalhador; - Liberdade de expressão; - Respeito à individualidade; - Regras pré-estabelecidas e divulgadas
7. Trabalho e espaço total de vida	<ul style="list-style-type: none"> - Horário de trabalho e descanso; - Possibilidade de lazer; - Influência sobre a rotina familiar.
8. A relevância social do trabalho na vida	<ul style="list-style-type: none"> - Orgulho do trabalho; - Imagem da organização; - Qualidade dos produtos oferecidos; - Responsabilidade social da organização; - Política de recursos humanos.

Fonte: adaptado de Walton, 1973

Este modelo é utilizado como instrumento de pesquisa para verificar a percepção dos supervisores/gerentes e, relação aos empregados. Tal necessidade foi caracterizada pelo índice de produtividade abaixo das metas estipuladas pela empresa (SILVA, 2010)

3. EFEITOS DO STRESS NO TRABALHO

O termo bem-estar, também conhecido como *wellness* é igualmente um conceito amplo, que vem ao encontro da mudança de ênfase na definição de saúde da Organização Mundial da Saúde – OMS, quando abandonou a visão de saúde como inexistência de doença, para uma visão afirmativa que envolve não apenas o indivíduo biológico, mas também as dimensões psicológica, social e, mais recentemente, espiritual (FLECK, 2000).

Fatores associados ao stress podem ser a causa da perda do bem-estar do indivíduo.

Lipp (2004) conceitua “O stress como um estado de tensão que pode causar uma ruptura no equilíbrio interno do organismo, afetando seu bem-estar físico-mental. Geralmente, o corpo todo funciona em sintonia, como uma orquestra, porém quando o stress ocorre, esse equilíbrio, chamado homeostase pelos especialistas, é quebrado e não há mais entrosamento entre os vários órgãos do corpo”.

O termo stress vem do latim *stringo, stringere, strinxi, strictum* que assume o significado de apertar, comprimir ou restringir. Esta expressão esteve sendo utilizada desde o século XIV, como forma de exprimir manifestar pressão ou contração de natureza física. Somente no século XIX este conceito foi difundido, passando a significar as pressões incidentes sobre os órgãos corporais ou relacionadas mente humana (BICHO; PEREIRA, 2007).

Segundo Mendonça e Solano (2013) os agentes estressores podem ser definidos como bons ou positivos e ruins ou negativos, o que vai definir a interpretação do indivíduo frente às reações que estão sendo impostas, resultando em sintomas físicos e psicológicos. A consequência destes sintomas será o stress propriamente dito, o qual tem duas interpretações distintas:

- *Eustress* (positivo): caracterizada pela tensão recompensada a partir dos resultados obtidos;
- *Distress* (negativo): ocorre quando o resultado do stress causa doenças no indivíduo em decorrência as pressões e sobrecargas submetidas.

Neste sentido, Selye (1965) define o stress como “uma reação do organismo com reações psicofisiológicas que ocorre frente a situações que o amedrontam, excitam ou o façam feliz”, o qual tem sido o objeto de várias pesquisas na atualidade que mostraram um aumento em sua ocorrência nos indivíduos.

O stress ocupacional pode ser definido com ênfase nos fatores do trabalho que excedem a capacidade de enfrentamento do indivíduo (estressores organizacionais) ou nas respostas fisiológicas, psicológicas e comportamentais dos indivíduos aos estressores. O esforço principal dos pesquisadores no campo do stress organizacional está voltado para a identificação desses estressores, ou seja, eventos que provocam respostas indicativas de stress e interferem no bem-estar, saúde e desempenho do indivíduo (SADIR, 2009).

As condições de trabalho podem desencadear uma série de fatores estressantes. Desta forma, o autor Sadir (2009) cita doze principais fontes de stress no trabalho:

1. Excesso de atividades;
2. Conflitos de interesses e valores;
3. Pessoas desorganizadas ou sem preparo;
4. Dificuldades interpessoais
5. Ruído no ambiente de trabalho;
6. Dificuldade em lidar com cobranças;
7. Falta de planejamento;
8. Falta de cooperação;
9. Falta de reconhecimento do funcionário;
10. Dificuldade em lidar com o chefe;
11. Problemas com recursos para trabalho;
12. Problemas administrativos.

Souza (2018), buscando entender efeitos do estresse no ambiente de trabalho, observa que foram desenvolvidos modelos teóricos, dentre os quais o Modelo Demanda Controle, o Modelo das Fontes Ambientais de Estresse e o Modelo de Desequilíbrio entre Esforço e Recompensa.

O Modelo de Demanda e Controle parte do pressuposto de que o estresse ocupacional acontece após uma desordem entre a exigência do trabalho e o controle do trabalhador. Neste modelo foi proposto quatro categorias de trabalho (SOUZA, 2018):

1. “trabalho ativo”, percebida em ambientes com alta demanda e alto controle;
2. “trabalho passivo”, ocorre em baixa demanda e baixo controle;
3. “baixa exigência”, representada por baixa demanda e alto controle; e
4. “alta exigência”, onde o trabalhador possui pouca autonomia e autoridade, causando uma elevada demanda e baixo controle.

O segundo modelo refere-se ao Modelo das Fontes Ambientais de Estresse, aponta que são os fatores ambientais no trabalho que influenciam no estresse ocupacional. A exemplo, características próprias do trabalho e da organização, os papéis praticados nas organizações, relações interpessoais no trabalho, interface entre trabalho e família, assim como questões inerentes ao desenvolvimento da carreira (SOUZA, 2018).

Já o Modelo de Desequilíbrio entre Esforço e Recompensa identifica as reações de estresse quando há um desajuste entre o esforço investido no desempenho do serviço e as recompensas que são recebidas por isso. Desse modo, o cenário mais crítico consiste na presença de um alto esforço do trabalhador e uma baixa recompensa da organização (GUIMARÃES; FREIRE, 2004 apud SOUZA, 2018).

Estes modelos de estresse serviram de base para o estudo de como é possível criar estratégias para enfrentamento psicológico do estresse, também conhecido como *cooping*. O termo *cooping* é definido por Capelo, Pocinho e Santos (2013) como estratégias utilizadas para gerir situações adversas nas diversas esferas da vida, inclusive no contexto de trabalho, ou seja, comportamentos e pensamentos utilizados pelos indivíduos para lidar com os estressores.

Bicho e Pereira (2007) chamam atenção para a teoria transacional, ou seja, que a condição de estressor será influenciada pela avaliação que o indivíduo fará frente a situação, sua vulnerabilidade sobre à mesma, além de suas características próprias e das estratégias de *cooping*. Não obstante, é necessário a identificação dos elementos do contexto a partir da qual o indivíduo pode desenvolver experiências de stress e vivenciar as consequências negativas de acordo com a situação.

Martins (2003), propõem seis grupos de agentes estressores no trabalho: fatores intrínsecos ao trabalho, papel do indivíduo na organização, relacionamento interpessoal, carreira e realização, estrutura e clima da organização e interface casa/família. Já Bicho e Pereira (2007) divide os estressores em dois grupos: organizacionais e extraorganizacionais.

Rosado (2009), define agente estressor como uma situação, ou estímulos capazes de gerar um estado emocional resultando em desequilíbrio que vai exigir alguma adaptação. Existem uma grande variedade de fatores estressantes, como podem ser observados nos tópicos abaixo:

- a) Características do papel: Papéis mal definidos nas organizações, grande carga de trabalho ou a sub-utilização podem ser fatores geradores de estresse. Além disso, as requisições de múltiplos papéis em decorrência do conflito trabalho/família.

- b) Liderança: definido como a forma como o líder se comunica, influência e trata os demais colaboradores pode ser um estressor. Líderes autoritários e autocráticos podem causar a sobrecarga de funcionários e podendo gerar funcionários insatisfeitos com as atitudes do líder produzindo menos e com qualidade inferior.
- c) Relações de trabalho: As relações de insatisfações no trabalho podem provocar estresse, à medida que tem relação com a obrigação de ser aceito e reconhecido, por parte dos colegas, superiores ou subordinados.
- d) Clima e Estrutura organizacional: Algumas características como concentração, políticas tomadoras de decisão, comunicação, proibidade organizacional ou tipos de ocupação podem auxiliar no aumento do stress. Assim como fatores negativos, tais como o desemprego ou a péssima qualidade do emprego podem estar associados aos níveis de bem-estar psicológico, como a insegurança em estar empregado pode ser tão traumática como a perda de emprego.
- e) Condições físicas: Fatores físicos relacionados ao barulho, calor, espaço, privacidade ou a presença de agentes patogénicos podem ser relacionados com as percepções de stress, ocasionando efeitos negativos no desempenho pessoal.

De acordo com Bicho e Pereira (2007) os acontecimentos diários, podem por si só, ser grandes fontes de pressão. Inúmeros fatores do dia a dia podem associar-se a um estatuto elevadamente estressante quando ocorrem em um conjunto incessante (por exemplo, como tratar do desempenho dos filhos na escola, conflito com os vizinhos, trânsito etc.). Não obstante, deve-se entender como os fatores organizacionais e extraorganizacionais se interconectam.

Rossi (2008), realizou uma pesquisa com 900 profissionais, sendo metade homens e a outra metade mulheres, de quatro grandes organizações. Por meio de um questionário, identificaram 18 situações, escolhendo as situações que lhes causavam mais stress no emprego. Os dados obtidos através da pesquisa podem ser observados na Tabela 2 abaixo:

Tabela 2. Percentual de Estressores

Ranking	Estressor	Homes n=220	Mulheres n=366
		%	%
1	Incerteza	58	54
2	Sobrecarga de trabalho	46	59
3	Falta de controle	48	54
4	Demandas do trabalho	47	52
5	Estresse interpessoal	48	50
6	Incapacidade de administrar seu tempo	34	45
7	Estresse tecnológico	43	38
8	Desvio de função	38	37
9	Ambiguidade de função	30	32
10	Tarefas rotineiras	24	34
11	Recursos Inadequados	33	24
12	Lidar com Problemas emocionais	18	20
13	Capacitação, treinamento	17	15
14	Assédio moral	13	17

15	Falta de feedback	10	17
16	Mudança no emprego	11	15
17	Mudança no ambiente	5	14
18	Falta de participação	12	6

Fonte: Rossi et al. (2008, p.13)

Pode-se observar através desta pesquisa uma comparação dos percentuais registrados para homens e mulheres para os diferentes estressores. Os percentuais apresentados indicaram que as mulheres identificaram um número maior de estressores, e percebeu-se que ainda existe um desequilíbrio entre as necessidades e as capacidades das mulheres e as exigências do trabalho.

4. CLIMA ORGANIZACIONAL MEDIANTE STRESS NO TRABALHO

Segundo Santos e Rocha (2003), o stress excessivo socialmente falando, pode levar o indivíduo a apresentar uma tendência de afastamento do contato humano, além ser o motivo mais comum de conflitos interpessoais. Em relação às consequências nas áreas profissionais, o stress excessivo pode causar absenteísmo, atrasos, desempenho insatisfatório, queda da produtividade, problemas de relacionamento, dentre outros.

No âmbito do trabalho, as consequências do stress podem incluir depressão, falta de ânimo, falta de envolvimento com o trabalho e a organização, faltas e atrasos frequentes, excesso de visitas ao ambulatório médico e fãrmaco dependência (SADIR, 2010).

Este mesmo autor, enfatiza que os efeitos do estresse em excesso e contínuo não se limita ao comprometimento da saúde. O estresse pode, além de ter um efeito desencadeador do desenvolvimento de inúmeras doenças, propiciar um prejuízo para a qualidade de vida e a produtividade do ser humano, o que gera um grande interesse pelas causas e pelos métodos de redução do stress (SADIR, 2010).

De acordo com o autor Tanganelli (2001), o stress excessivo pode trazer, também, consequências familiares que podem contribuir para o mau desempenho da saúde física e mental de todos os membros da família. Desta forma, trabalhadores sujeitos a uma multiplicidade de atividades com alto grau de exigência e responsabilidade, podem estar vulneráveis à tensão psicológica e ao stress excessivo, afetando a qualidade do trabalho e a saúde desses profissionais. Enfatizando que o controle do stress é fundamental para uma vida saudável e produtiva.

Rosado (2019) observa que o processo de estresse ocupacional sobre o trabalhador pode ser dividido em três fases:

- I. Primeira fase ou Reação de alerta: ocorre logo após o primeiro contato com o agente estressor, no qual o corpo começa a sofrer algumas alterações características, associadas a redução da resistência do indivíduo;
- II. Segunda fase ou Fase de relutância: Acontece quando o sujeito começa a se adaptar ao estressor, que por sua vez, irá apresentar vestígios específicos da reação de alerta e a defesa surgirá além do esperado;
- III. Terceira fase ou Fase de cansaço: ocorre após o contato prolongado com o mesmo agente estressor, o qual seu organismo acostুমou-se, e os vestígios da reação de alerta voltam, ainda mais fortes e por vezes inconvertíveis.

Bicho e Pereira (2007) divide as consequências do estresse como individuais e orga-

nizacionais. Consequências Individuais, no qual as consequências estão manifestadas em na forma de saúde física e mental. Desta forma, o stress pode afetar o sistema nervoso, endócrino e imunológico do organismo, podendo causar sérias doenças. Consequências Organizacionais, no qual pode causar um aumento do absentismo, do incremento da taxa de saídas de pessoas da organização, da quebra de performance dos trabalhadores, do aumento do número de acidentes de trabalho e de erros de produção (BICHO; PEREIRA, 2007).

Bicho e Pereira, (2007) distingue três tipos de respostas ao stress: fisiológicas, psicológicas e comportamentais. Estas respostas podem estar interrelacionadas ou associadas a outras muitas variáveis, exercendo um efeito devastador.

- Respostas Fisiológicas: estão incluídos sintomas cardiovasculares, sintomas gastrointestinais, dores de cabeça, sinusite, reumatismo e alergias ou outras doenças.
- Respostas Psicológicas: podem estar relacionados com o baixo contentamento e baixo envolvimento com o trabalho, tensões, ansiedade, depressão, fadiga psicológica, frustração, irritabilidade e burnout (esgotamento).

Quando o stress está relacionado ao contexto ocupacional, destaca-se a questão do Burnout, que pode ser caracterizado por uma síndrome psicológica produzida em resposta aos estressores interpessoais crônicos no trabalho. Tal conceito pode estar associado à exaustão de energia decorrente de uma má adaptação a um trabalho estressante, prolongado e com elevada carga tensional, descrevendo uma condição de profissionais cujo trabalho requer elevado grau de contato interpessoal (MASLACH, SCHAUFELI, LEITER, 2001).

De acordo com Maslach, Schaufeli e Leiter (2001). burnout manifesta-se através de três dimensões:

- a) esgotamento emocional: sentimento de estar sobrecarregado, o trabalhador começa a sentir que suas energias estão esgotadas, com sentimento de cansaço e predisposto a ansiedade ou uso de drogas ilícitas.
- b) despersonalização: surgimento de atitude de frieza e distanciamento direcionada aos colegas e ao trabalho, assim como a perda de sensibilidade afetiva com as pessoas; e
- c) reduzida realização pessoal: sentimentos de incompetência e falta de produtividade e realização no trabalho, prejudicando seu desempenho no trabalho e a habilidade para realizar tarefas

Respostas Comportamentais: Relacionam-se com a degradação do papel funcional, em termos de menor desempenho, aumento da taxa de acidentes de trabalho e de erro, e maior consumo de álcool e drogas no trabalho. Podem também traduzir-se em comportamentos agressivos, tais como o roubo e o vandalismo, ou em comportamentos de fuga, como o aumento de absentismo e greves. A nível mais pessoal pode levar a comportamentos prejudiciais para a saúde, como tabagismo e consumo de cafeína (BICHO; PEREIRA, 2007).

Muitas empresas têm criado programas de gestão do stress no trabalho podendo ser individuais, de forma a ajudar funcionários que já apresentam o stress ou organizacionais como forma de prevenção. O principal objetivo é atenuar a quantidade de estressores e seus impactos para os trabalhadores (TANGANELLI, 2001).

Vale ressaltar que o processo de Intervenção na Gestão do Stress deve seguir três pilares: o diagnóstico, a intervenção e a avaliação. Durante o diagnóstico, são verificados os níveis de tensão entre os empregados da organização, suas causas e mediadores. Logo



após virá a intervenção, embasada no diagnóstico, devendo considerar as inter-relações entre estressores, variáveis mediadoras e consequências e a relação entre o indivíduo e o ambiente. Por fim, durante a avaliação, verifica-se se o resultado alcançado foi o planejado, assim como os custos envolvidos, utilizando critérios mensuráveis. (PINA et al., 2004).

Rosado (2019) cita três níveis de intervenção para a gestão do stress, são estes a primária, secundária e terciária.

- **Intervenção Primária:** Atuam com o objetivo de eliminar ou reduzir os agentes estressores ativos no ambiente de trabalho, tornando a rotina dos trabalhadores menos estressante para que estes não sofram tantas pressões. A exemplo, mudanças nos ambientes físicos ou sociopolítico, aumento da participação dos trabalhadores na tomada de decisões, flexibilização do trabalho, redesenho dos postos de trabalho, programas de prevenção de saúde, promoção de exercícios físicos para os empregados, dentre outras.
- **Intervenções Secundárias:** Podem modificar a resposta dos trabalhadores aos estressores, diminuindo o impacto e até mesmo promovendo estratégias de *cooping*, ou confronto, e alterando os estilos de *cooping* ineficazes. Alguns exemplos de intervenção secundária são a meditação, ioga e cursos para uma melhor gestão do tempo.
- **Intervenções Terciárias:** Possui como perspectiva o tratamento e não a prevenção, sendo dirigida a pessoas com problemas de saúde e bem-estar resultantes do stress no trabalho. São exemplos o aconselhamento individualizado, programas de apoio aos trabalhadores e a terapia cognitivo comportamental.

Souza (2019) sugere que as empresas invistam em Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVTs), de forma a proporcionar uma maior satisfação e motivação para os colaboradores. Desta forma, surgiram 14 programas que resultaram em um aumento na disposição e satisfação dos trabalhadores, aumento na tolerância ao estresse, redução do absenteísmo, melhora do relacionamento interpessoal, redução dos acidentes de trabalho, redução dos gastos médicos.

1. Exercícios físicos (Ex: Ginástica laboral)
2. Treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores
3. Ergonomia
4. Ginástica Laboral
5. Benefícios
6. Avaliação de desempenho
7. Higiene e segurança do trabalho
8. Estudo de cargos e salários
9. Controle de álcool e drogas
10. Preparação para aposentadoria
11. Orientações nutricionais
12. Terapias alternativas
13. Musicoterapia
14. Anti-tabagismo

Silva (2010) ressalta que a mudança de atitude é a melhor forma de minimizar os fatores estressantes que estão presentes no dia a dia do trabalho. O autor afirma que é necessário prover alterações no ambiente, assim como analisar a carga física de trabalho, ou seja, o envolvimento e participação de todo o grupo tem grande importância na mudança da situação ocupacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho foram descritos sobre a qualidade de vida no trabalho e sua importância, destacando os efeitos do stress no clima organizacional. O primeiro capítulo, foi direcionado ao levantamento da evolução histórica e importância da qualidade de vida no trabalho. Neste observou-se que mesmo nos tempos mais remotos já se verificava a intenção de desenvolver métodos que possibilitassem a redução dos desgastes decorrentes do trabalho e até torná-lo mais prazeroso. Além disso, neste capítulo pode-se entender que qualidade de vida no trabalho atua como um modo de pensar sobre as pessoas, trabalho e organização, considerando seus elementos distintivos sobre o impacto do trabalho nas pessoas e a participação na solução de problemas organizacionais e tomada de decisões.

Por conseguinte, o segundo capítulo explanou sobre os efeitos do stress no trabalho, demonstrando que as condições de trabalho podem desencadear uma série de fatores estressantes. Entretanto, as empresas têm buscado entender os efeitos do estresse no ambiente de trabalho, desenvolvendo métodos de controle e equilíbrio diante do esforço e recompensa.

E por fim no terceiro capítulo foi descrito sobre o clima organizacional mediante o estresse no trabalho. Assim, pode exemplificar, no âmbito do trabalho, as consequências do stress que podem incluir depressão, falta de ânimo, falta de envolvimento com o trabalho e a organização, faltas e atrasos frequentes, excesso de visitas ao ambulatório médico e dependência a remédios. Percebeu-se que os efeitos do estresse em excesso e contínuo não se limita ao comprometimento da saúde podendo ter um efeito desencadeador do desenvolvimento de inúmeras doenças, além tornar propício o prejuízo para a qualidade de vida e a produtividade do ser humano.

Referências

- ALVES, E. F. Programas e ações em qualidade de vida no trabalho. **INTERFACEHS - Revista de Saúde, Meio Ambiente e Sustentabilidade**, n. 6, v. 1, p. 60-78. 2011. Disponível em: <<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-341359>> Acesso em: 01/04/2022.
- ARNOLD, R.; RANCHOR, A. V.; SANDERMAN, R.; KEMPEN, G. I. J. M.; ORMEL, J.; SUURMEIJER, T. P. B. M. The relative contribution of domains of quality of life to overall quality of life for different chronic diseases. **Qual Life Res.** 2004; n. 13, p. 883-96.
- BICHO, L. M. D.; PEREIRA, S. R. **Stress ocupacional. Instituto Politécnico de Coimbra Instituto Superior de Engenharia de Coimbra. Departamento de Engenharia Civil**, maio de 2007. 21pg.
- CAPELO, R., POCINHO, M., & SANTOS, C. Stresse e coping em educadores de infância portugueses: um estudo exploratório. **Trabajo**, 28, 69-81, 2013.
- CAVASSANI, A. P. **Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam as organizações. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, 2008, vol. 11, n. 1, pp. 83-99.
- FERNANDES, E. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: Como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996, 3. ed.
- FERREIRA, A. P.; CARVALHO, A. P. C. Saúde do Trabalhador: Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho de

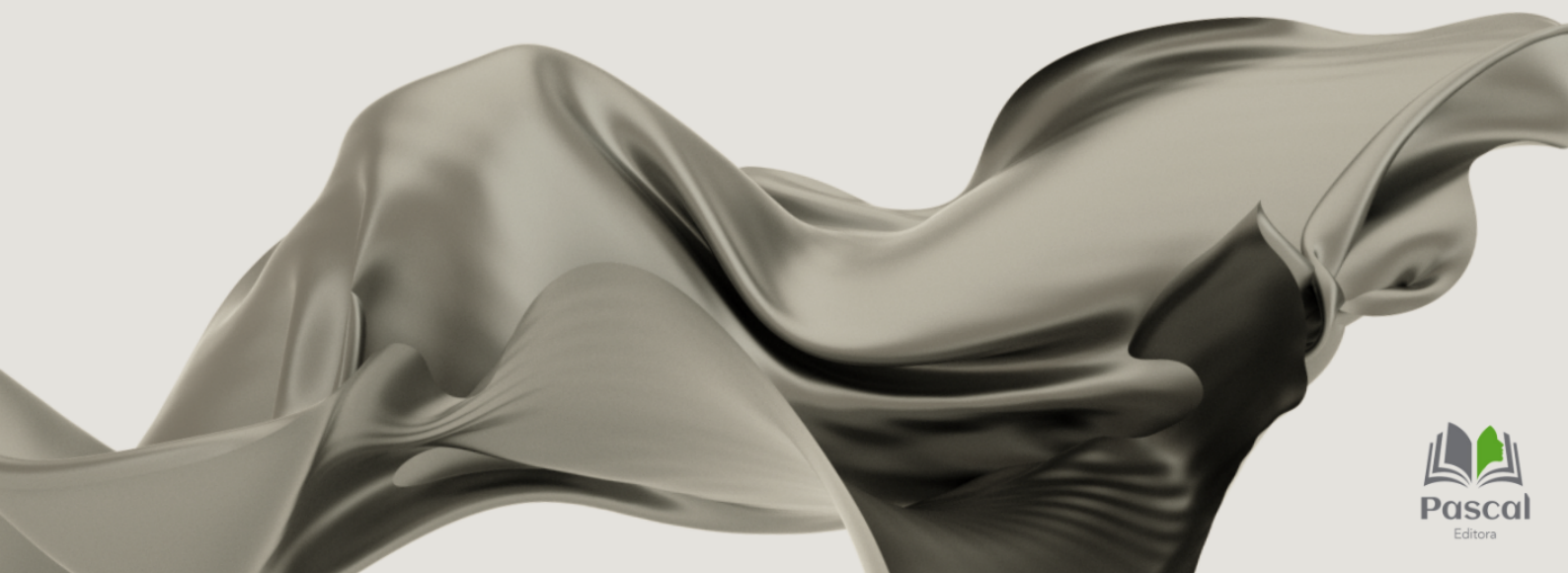
- Bancários. **Cienc Trab., Santiago**, v. 19, n. 59, p. 128-134, agosto 2017. Disponível em <http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492017000200128&lng=es&nrm=iso>. Acesso em: em 19/10/2022.
- FERREIRA, M. C. A ergonomia da atividade se interessa pela qualidade de vida no trabalho? Reflexões empíricas e teóricas. **Cad. Psicol. Soc. Trab.** [online]. 2008, vol.11, n.1, pp. 83-99. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1516-37172008000100007&script=sci_abstrac>
- FLECK, M. P. O. O instrumento de avaliação de qualidade de vida da Organização Mundial de Saúde: características e perspectivas. **Ciência & Saúde Coletiva**, 5(1), 33-38, 2000.
- LACAZ, F. A. de C. Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença Quality working life and health/illness. **Ciência & Saúde Coletiva**, 5(1):151-161, 2000.
- MARTINS, M. C. de A. **Situações indutoras de stress no trabalho dos enfermeiros em ambiente hospitalar**. Millenium, 2003.
- MENDONÇA, M. B.; SOLANO, A, F. A pragmática do stress: conceitos e releituras no ambiente empresarial. 04, nº 1, p. 57-67, JAN-JUN, 2013. **Revista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos”** Disponível em <<http://www.uniesp.edu.br/fnsa/revista>> Acesso e: 01/10/2022.
- OLIVEIRA, M. G. M.; CARDOSO, C. L. Stress e trabalho docente na área de saúde. Stress and university teaching in the health sector. **Estudos de Psicologia I Campinas I** 28(2) I 135-141 I abril - junho 2011. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/estpsi/a/JTyDNKLDPCVmWtB3rjTnHVm/?format=pdf&lang=pt>> Acesso em: 23/10/2022.
- OLIVEIRA, P. M.; LIMONGI, A. C. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. **França RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, Art. 9, jan./jul. 2005. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=2209&Secao=ARTIGOS&Volu me=4&Numero=1&Ano=2005>> Acesso em: 23/10/2022.
- RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise a nível gerencial**. Petrópolis: Editora Vozes, 1999.
- ROSADO, D. M. **Burnout entre os trabalhadores do restaurante sabor viagem: grelhados, crepes e saladas, e práticas visando o combate do stress no trabalho no mesmo**. 2009. 37 f. Monografia (Graduação) - Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2009.
- ROSSI, A. M.; COOPER, C. L.; ROSCH, Paul J.; MASLACH, C. Stress e Qualidade de Vida no Trabalho – **Perspectivas Atuais da Saúde Ocupacional**. São Paulo: Atlas, 2008.
- SADIR, M. A.; BIGNOTTO, M. M. M.; LIPP, E. N. Stress e qualidade de vida: influência de algumas variáveis pessoais. Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas-SP, Brasil. **Paideia** jan.-abr. 2010, Vol. 20, No. 45, 73-81.
- SADIR, M. A.; LIPP, M. E. N. **As fontes de stress no trabalho**. **Revista de Psicologia da IMED**, vol.1, n.1, p. 114-126, 2009.
- SANT'ANNA, A. S. **Qualidade de vida no trabalho: fundamentos e abordagens**. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt=-BR&lr=&id=b83kF1JcuTkC&oi=fnd&pg=P2T&dq=qualidade+de+vida+trabalho&ots=hacx9floTs&sig=hJvh8oDtx2o7BZhE8hI7nNSm7ZU#v=onepage&q&f=false>> Acesso em: 01/04/2022.
- SANTOS, A. F. de O.; CARDOSO, C. L. **Profissionais de saúde mental: manifestação de stress e burnout**. Mental health professionals: manifestation of stress and burnout. **Estudos de Psicologia I Campinas I** 27(1) I 67-74 I janeiro – março. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/estpsi/a/KwrCBXKssRgjLqp6WVv3sBg/?format=pdf&lang=p>> Acesso em: 23/10/2022.
- SANTOS, A. P. G. **Qualidade de vida no trabalho: Análise das percepções de profissionais de uma Instituição de Ensino**. 2008. 32f. Trabalho de Conclusão de Curso, - Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, Centro Universitário de Brasília, 2008.
- SELYE, H. **Stress: a tensão da vida**. 2.ed. São Paulo: IBRASA, 1965.
- SOUZA, I. I. A. **Estratégias de Cooping e sua relação com o engajamento no trabalho: um estudo com professores Universitários**, 2018. 98f. Dissertação (mestrado em Psicologia). Universidade Federal da Bahia. Instituto de Psicologia. Salvador, 2018.
- SUCESSE, E. P. **Trabalho e Qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora e Dunya Editora, 1998.

Tópicos Especiais de Administração

25

GESTÃO DE PESSOAS: VALORIZAÇÃO DE PESSOAS
PEOPLE MANAGEMENT: VALUING PEOPLE

Claudenice Alves dos Santos



Resumo

A gestão de pessoas é a área responsável por administrar o capital humano das empresas. Essa gestão utiliza técnicas de recursos humanos para conciliar os objetivos dos colaboradores com as metas da organização. Atualmente, um dos grandes desafios encontrado pela empresa é manter-se no mercado globalizado e concorrido, além de se manter é essencial que tenha sucesso e lucratividade, e isso somente acontece quando a organização traça metas. Por isso a problemática que norteou a pesquisa foi: Como reconhecer e valorizar os colaboradores no ambiente organizacional? Tendo como objetivo geral: demonstrar a valorização individual ou trabalho em equipes dentro de uma organização. E objetivos específicos: conceituar a gestão Gp e a valorização/reconhecimento de pessoas; citar os tipos de ferramentas importantes de gestão de pessoas para o desenvolvimento organizacional e apontar os principais benefícios da valorização profissional. Para alcançar os objetivos propostos para este estudo foi à busca de um estudo metodológico. Com isso realizou-se a pesquisa bibliográfica e material de estudo que se enquadra no assunto como sendo qualitativa e descritiva.

Palavras-chave: Gestão De Pessoas. Administração. Valorização.

Abstract

People management is the area responsible for managing the human capital of companies. This management uses human resources techniques to reconcile the objectives of employees with the goals of the organization. Currently, one of the great challenges faced by the company is to remain in the globalized and competitive market, in addition to maintaining itself, it is essential that it has success and profitability, and this only happens when an organization sets goals. Therefore, the problem that the research was: How to recognize and guide employees in the organizational environment? Having as general objective: to demonstrate an individual appreciation or work in teams within an organization. management of specific objectives: conceptualizing Gp and valuing/recognition of people; Mention the types of important people management tools for development and point out the main benefits of professional development. To achieve the proposed objectives for this study, a methodological study was sought. With the accomplishment of the bibliographic research and study material that fits the subject as being qualitative and descriptive.

Keywords: People Management. Management. Valuation.

1. INTRODUÇÃO

Entender a evolução e desafios da gestão de pessoas nas organizações é de suma importância para os envolvidos no processo da gestão. Pois é um processo que vem ocorrendo há séculos e abrange discussões em vários campos do conhecimento. Torna-se indispensável para qualquer empresa possuir em seu quadro funcional pessoas com a habilidade mais apurada, talentos específicos, para que possam desenvolver o que os outros não sabem, não querem e ainda não fizeram, tornando-se dessa forma únicas frente à concorrência.

O tema escolhido refere-se à valorização profissional. São eles que dão existência ao ambiente de trabalho, buscam crescimento e resultados para a empresa. Quando o reconhecimento profissional entra em cena como um sinal de que os funcionários fizeram um bom trabalho, a resposta natural é que esses se esforcem ainda mais. É fundamental que as organizações tenham conhecimento dos empregados, e que retribui de forma coerente os pequenos e grandes esforços.

Diante disso, esse trabalho justifica-se que as organizações estejam, mas atentas em reconhecer os trabalhadores talentosos. Por isso, torna fundamental valorizar cada potência no ambiente de trabalho, porque sem pessoas para produzir, inovar, criar ideias não há organização.

A pesquisa está voltada para o reconhecimento profissional onde temos conceitos e argumentos de gestão de pessoas com pesquisa bibliográficas que é considerado de suma importância aos estudos. Por isso a problemática que norteou a pesquisa foi: Como reconhecer e valorizar os colaboradores no ambiente organizacional?

Tendo como objetivo geral: demonstrar a valorização individual ou trabalho em equipes dentro de uma organização. E objetivos específicos: conceituar a gestão Gp e a valorização/reconhecimento de pessoas; citar os tipos de ferramentas importantes de gestão de pessoas para o desenvolvimento organizacional e apontar os principais benefícios da valorização profissional.

Para alcançar os objetivos propostos para este estudo foi à busca de um estudo metodológico. Com isso realizou-se a pesquisa bibliográfica e material de estudo que se enquadra no assunto como sendo qualitativa e descritiva. A pesquisa bibliográfica se baseou-se nos principais livros de diversos autores da área da administração como por exemplo, Chiavenato (2010), Dutra (2016), Mynayo (2003), Motta (1979), Toledo (1978) Wood JR (1995), entre outros.

Realizou-se a pesquisa bibliográfica, para que fossem obtidos elementos informativos mediante as leituras feitas de artigos, livros, relatórios, documentários entre outras fontes de dados, para a compreensão maior do objetivo do trabalho e do contexto do tema. Das quais serão pesquisadas tais palavras-chaves: Reconhecimento, Valorização, Motivação, Gestão.

2. A GESTÃO DE PESSOAS

Mundialmente as grandes e pequenas organizações empresariais que tem grande reconhecimento global, e que oferece um bom produto ou serviços, existe um trabalhador ou uma equipe que buscou e entregou um bom resultado. A gestão de pessoas, tendo



em vista que não trabalha como uma ciência exata e sim possui sua essência pessoas. São elas que por sua vez são as que buscam o inusitado, trabalhadores que não se acomodam e sim vivem com o pé no futuro. “O homem é um ser eminentemente racional e que, ao tomar uma decisão, conhece todos os cursos de ação disponíveis, bem como as consequências da opção por qualquer um deles” (MOTTA, 1979, p. 8).

Compreender o processo de gestão de pessoas é fundamental para o momento que vivemos, as tendências para os próximos anos. As pessoas são membros fundamentais para as corporações no que se refere ao alcance das metas e objetivos apresentados. É preciso que empregador e empregados tenham um vínculo forte por parte profissional, ouvir e ser ouvido a chance do crescimento produtivo crescerá gradativamente. “Atração, manutenção, motivação, treinamento do pessoal de um grupo de trabalho” (TOLEDO, 1978, p.22).

A gestão de pessoas está deixando de ser a área voltada para trás, para o passado e para a tradição e algumas vezes poucas vezes para o presente, para se constituir em uma área apurada para frente, para o futuro e para o destino da empresa. Não mais a área que “vem de” e que anda de costas, para ser área que “vai para” e que corre em direção ao futuro que está chegando. Esta será a gestão de pessoas de amanhã [mas, para isso venha ocorrer, velhos modelos mentais precisam ser vencidos]. (CHIAVENATO 2010, p.50)

A pessoa tem um papel importante na gestão de pessoas. Se pensássemos a pessoa com consciência de um projeto profissional e, portanto, mais exigente na relação com a organização e com seu trabalho, a gestão de pessoas deveria atender às expectativas e necessidades as mesmas para fazer sentido. Desse modo, “caso as políticas e práticas de gestão estabelecidas pela empresa não agreguem valor para as pessoas, não terão efetividade no tempo” (DUTRA, 2016, p.19).

Atualmente nas organizações faz-se necessário a estimulação dos profissionais para um pleno conhecimento, direcionando-os para um diferencial estratégico competitivo e de sucesso.

Milkovich e Bourdreau (2010) conceituam o treinamento como uma ferramenta essencial e um processo sistematizado com o intuito de promover a aquisição de habilidade, regras e atitudes resultando numa melhor adequação entre as características dos colaboradores e as exigências diante da função.

Capacitar exercitar ou treinar é um artifício de extenso tempo e indeterminado e recomenda que o desenvolvimento de desenvolvimentos e aptidões através de modernos costumes, maneiras, informações e treinamentos, o que procede em uma mudança de procedimento dos condutores ante seus comandados e dentro da organização e “seus desígnios enalçam prazos mais longos, visando dar ao homem aquelas noções que perpassam o que é constituído na responsabilidade contemporânea, aprontando-o para adquirir colocações do mesmo modo complicadas” (CHIAVENATO, 2003, p. 29).

As empresas, que são norteadas por seus criadores, e mesmo que confiem possuir informações para dirigir sua iniciativa, são pessoas sem qualidades arrojadas imprescindíveis para a ocorrência do negócio. Com muita normalidade aceitam disposições fundamentadas na prova diária e no senso comum, constituindo maneiras de administrar que muitas das vezes põe em imponderação a própria supervivência da empresa. Assim sendo Milkovich e Boudreau (2000, p. 339) asseveram de maneira clara e objetiva que “o exercício é exclusivamente um dos elementos do artifício de alargamento que contém as provas completas que fortalecem e consolidam as especialidades cobiçáveis”.

As empresas unificam o treino adentro de um contíguo ordenado de habilitações que é analisada presentemente como um quesito essencial para que haja uma gestão de pessoas, de tal forma que o capital humano é a maior riqueza da empresa e a fundamental diferença concorrente, uma vez que, a capacitação é a ampliação de recursos humanos, ou seja, ampliação de habilidades (DUTRA, 2016, p.19).

Em suma Robbins (2007, p. 400) ainda corrobora que “os líderes ajustados não continuam ajustados consecutivamente. As agilidades se inutilizam e podem se volver antiquadas”.

Portanto afirma-se que sendo as pessoas que administram e estimulam os interesses, é imperativo que as empresas requeiram habilitações e as notem como aquisição e não como gastos. Em meio às disposições faz menção por Robbins (2007, p.34), há três métodos que por seu período sobressai-se sendo: desenvoltura processo, capacidade humana e habilidade conceitual logo que descrito a seguir:

- A habilidade técnica está ligada diretamente com a atividade peculiar e compreende a aplicação de conhecimentos ou técnicas específicas adquiridas por meio de educação formal e exercício de suas funções.
- Habilidade humana é a capacidade de lidar com pessoas, comunicar-se de forma clara e abrange a compreensão das necessidades, interesses e atitudes. Esta habilidade implica na delegação e motivação das pessoas resultando o alcance dos objetivos da organização ou de um departamento específico.

Diante da citação exposta anteriormente é de suma relevância para uma empresa, quer seja ela pequena ou grande que seus líderes possuam as três capacidades para usá-las nos momentos imprescindíveis com seu grupo, uma vez que adquirem uma multiplicidade de papéis, essenciais à sua função, para levar a organização e seus conduzidos aos escopos fundados (DUTRA, 2016, p.19).

Para que os condutores se licenciem, Marras (2003) assevera claramente que, as empresas e corporações devem com assiduidade impulsionar a participação em acontecimentos, workshops e seminários que os tragam uma reflexão ao que diz respeito aos temas contemporâneos e distintos ocasionando uma visão maximizada dos mercados.

Chiavenato (2003) traz uma informação importante que ressalta que, outrora quando apareciam espaços nas empresas para determinado lugar e em particular para colocações de comando, ajuizava-se em apreender do mercado, profissionais com educação formalizada ou conhecimentos apanhados em outras empresas.

Presentemente as empresas que creem que seus servidores são seus máximos ativos traz uma valorização maior, prestam atenção em habilitá-lo de maneira constante e imutável, haja vista que, adicionando importâncias a eles aumentam significativamente a característica e operosidade (DUTRA, 2016, p.19).

Chiavenato define o treinamento como sendo o processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada. O treinamento é uma estratégia da empresa ter lucratividade ao permitir que os colaboradores contribuam efetivamente para os resultados do negócio, sendo uma maneira eficaz de agregar as pessoas, a organização e os clientes (CHIAVENATO, 2010).

Treinamento no cargo, que ministra informação, conhecimento e experiência em que é utilizada a sala de aula e instrutor para desenvolver habilidades, conhecimentos e experi-

ências relacionados com o cargo. E as técnicas de classe facilitam a aprendizagem para os treinandos, através do conhecimento e experiência relacionados com cargo, por meio de sua aplicação prática (CHIAVENATO 2010, p.378).

O desenvolvimento de profissional pode ser entendido como o aumento da capacidade da pessoa em agregar valor para a organização. A maior capacidade das pessoas em agregar valor está ligada à capacidade da pessoa em lidar com atribuições e responsabilidades de maior complexidade. “[...] é, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem” (CHIAVENATO, 2010, p.362).

O desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que o treinamento. O desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual (CHIAVENATO, 2010, p.409).

É comprovado que quando o profissional é desvalorizado no ambiente de trabalho, automaticamente as consequências irá refletir nos resultados da empresa. Os principais motivos que desanima os trabalhadores e a falta de oportunidade de crescimento, uma má gestão, falta de reciprocidade, salário baixo e falta de reconhecimento (DUTRA, 2016, p.19).

Segundo Chiavenato (1989, p.81), os benefícios podem ser classificados a partir de sua natureza em:

1. **Assistenciais:** visam prover o empregado e sua família de segurança e suporte para casos imprevistos. Estão nessa categoria benefícios como: assistência médica, assistência financeira, suplemento de aposentadoria etc.
2. **Recreativos:** procuram proporcionar para o empregado e sua família lazer, diversão e estímulo para produção cultural. Estão nessa categoria ações como: clube, promoções e concursos culturais, colônia de férias etc.
3. **Serviços:** proporcionam para o empregado e sua família serviços e facilidades para melhorar sua qualidade de vida, tais como: restaurante, comunicação etc.

De acordo com Wood e Picarelli, (1995) os benefícios em nosso país não são simplesmente uma forma de remuneração complementar. Eles oferecem suporte para os empregados que permite a segurança a que de outra forma não teriam acesso. em pesquisa realizada foi observado que a totalidade das empresas oferecia assistência médica para seus empregados, e uma boa parte oferecia subsídio para alimentação e seguro de vida.

Os processos da gestão de pessoas para Chiavanetto (2003) ocorrem de maneira linear, porém para se avançar uma etapa dessa série de atividades, os resultados anteriores devem ser analisados para que as etapas seguintes possam acontecer. Levando em conta que fatores internos e externos podem influenciar o processo, é essencial que haja um equilíbrio entre eles. Os fatores ambientais internos que podem influenciar os processos são a missão, visão, cultura e objetivos organizacionais, a natureza das tarefas e o estilo de liderança. Já os fatores externos seriam leis e regulamentos, o sindicato, condições econômicas, sociais e culturais além da competitividade.

Nesse sentido os benefícios aos empregados representam toda forma de compensação proporcionada pela entidade a seus empregados em troca dos serviços prestados, incluindo os benefícios ofertados tanto aos trabalhadores quanto aos seus dependentes.

3. FERRAMENTAS IMPORTANTES DE GESTÃO DE PESSOAS PARA O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

A Revolução Industrial provocou radicais mudanças em diversos setores da atividade humana, reconfigurando as formas de relacionamento, as maneiras de produzir e os processos de comercialização. Muitas foram as transformações ocorridas neste período, como a concentração do poder econômico, a produção em massa, o consumo padronizado e o surto da urbanização. O desenvolvimento tecnológico foi muito responsável por essas transformações, mas aliada a evolução está a comunicação (KUNSCH, 2007; TORQUATO, 2006).

O contexto em que a valorização profissional surgiu, começa pelo progresso das indústrias, que trouxe consigo a automação, a divisão do trabalho e conseqüentemente maior especialização. A facilidade do regime de produção em massa também gerou uma maior concorrência, fazendo com que as organizações precisassem promover seus produtos e serviços, iniciando dessa forma, os trabalhos de comunicação mercadológica. Através do desenvolvimento tecnológico os processos de editoração e impressão começam a ser barateados, possibilitando o avanço gradativo na produção de publicações.

A migração de pessoas do campo para a cidade a procura de emprego nas indústrias, aumentou a urbanização e os problemas sociais. A conscientização do operariado, fez os trabalhadores se organizarem em sindicatos, para lutar e exigir os seus direitos, surgindo então a comunicação sindical que se caracterizou por ser rápida e de fácil acesso. Os dirigentes empresariais precisaram criar novas estratégias para estar à frente dessa nova comunicação, buscando novas maneiras de negociar com os sindicatos de forma ágil. Além disso, as inovações tecnológicas permitem um maior acesso à informação, criando um novo comportamento na sociedade que irá refletir nas organizações, que precisam se adequar às novas tendências e exigências do mercado. A necessidade de uma comunicação estratégica começa a ser sedimentada.

No quadro das transformações, a comunicação empresarial procurou posicionar-se como mecanismo de ajuste entre grupos sociais, como atividade que visava à adaptação de homens e instituições às necessidades da vida moderna e como meio para formar um consenso em torno do sistema organizacional (TORQUATO, 2006, p.72).

A Valorização profissional, como conceito abrangente, tem menos de 25 anos no Brasil, até porque a nossa revolução industrial só veio acontecer em 1930. É a partir da década de 1950 que o jornalismo empresarial e as relações públicas começam a se inserir na realidade das organizações, plantando a primeira semente para o surgimento de uma valorização profissional integrada. A expansão dos departamentos de relações públicas e de relações industriais ocorre na década de 1960, com a chegada das grandes empresas multinacionais, que trazem suas experiências de seus países de origem (BUENO, 2003; KUNSCH, 2007).

Antes década de 1970 a comunicação era concebida de forma fragmentada e setorializada, estando voltada muito mais para a comunicação mercadológica. Com profissionais e departamentos isolados sem qualquer vinculação, a comunicação era transmitida de forma difusa e muitas vezes contraditória. O surgimento da Aberje em 1967 traz uma iniciativa ao estimular o intercâmbio de ideias sobre o tema da comunicação nas organizações. Surgem também nessa fase os primeiros cursos de Comunicação no Brasil (BUENO, 2003; VALENTE, 2008).



A década de 1970 chega trazendo importantes mudanças na implantação de uma cultura de comunicação nas empresas. As empresas começam a recrutar profissionais com formação acadêmica nessa área. Os cursos de comunicação nas universidades estimulam o surgimento da literatura nesse campo, todavia os trabalhos pioneiros estavam voltados para atividades específicas de comunicação como publicidade, assessoria de imprensa e relações públicas. Como podemos observar a comunicação estratégica começa a se embasar para dar um salto a partir dos anos 80 (DENHARDT, 2012).

O impulso que fez a valorização profissional atingir seu auge na década de 1980, está relacionado com a abertura política do Brasil, que exigiu uma nova postura das organizações perante a sociedade. Mas apesar da conscientização da necessidade de uma nova postura comunicacional com seus públicos, ainda se acreditava na separação entre comunicação institucional e comunicação mercadológica (KUNSCH, 2007; BUENO, 2003).

Outro fato importante para a sedimentação da valorização profissional nas empresas do Brasil, foi à experiência da Rhodia, que na segunda metade da década de 1980 elaborou sua Política de Comunicação Social, que se transformou no primeiro best-seller da área e foi também o primeiro *case* bem-sucedido de transparência e de compromisso aplicados ao exercício da comunicação integrada no nosso país. Tal experiência estimulou outras organizações a repensarem seus processos de comunicação e posicionou a Valorização profissional como fundamental para o processo de tomada de decisão (BUENO, 2003; VALENTE, 2008)

Com o fim da guerra fria, em 1989, grandes mudanças tomaram curso mundialmente. O fenômeno da globalização alterou completamente os comportamentos institucionais, transferindo a comunicação para a área estratégica das organizações, ou seja, vinculada as questões do negócio. Criando um novo perfil para a área, onde para exercê-la é necessário ter planejamento, recursos, tecnologia e profissionais capacitados. (KUNSCH, 2007; BUENO, 2003)

O século XXI se inicia dando aos profissionais de comunicação nas organizações alguns desafios. Acompanhar a evolução tecnológica impõe uma séria revisão e reestruturação dos pressupostos teóricos da comunicação, onde as organizações se encontram mais vulneráveis devido ao fluxo acelerado de informações. É preciso analisar como essas novas tecnologias poderiam auxiliar os processos e métodos através da potencialização da comunicação, além da análise da sua ética, operacionalidade e o benefício para todas as pessoas e setores profissionais. A rapidez com que as informações são difundidas exige uma maior agilidade e interatividade, pois seus diversos públicos encontram-se mais conscientes dos seus direitos e conseqüentemente mais exigentes. (REGO, 2005; BUENO, 2003)

Atualmente, é comum encontrarmos nos meios de comunicação materiais e reportagens sobre empresas que, por exemplo, desmatam a natureza, poluem o meio ambiente, atendem mal seus clientes, utilizam mão de obra infantil. Por outro lado, a mídia também destaca organizações que desenvolvem programas sociais sustentáveis, que apoiam os esportes, projetos culturais ou manifestações artísticas. O importante é perceber que as organizações não aparecem apenas nas propagandas, onde são heroicas e perfeitas, encontram-se imersas no debate diário dos meios de comunicação e da sociedade em geral (NASSAR, 2004).

As empresas tornam-se mais sensíveis às demandas sociais, na medida em que a vigilância da sociedade civil aumentou. Passaram da mera filantropia (doação de recursos) para um autêntico engajamento social que vai além da preservação da natureza, pois também se preocupam em melhorar a qualidade de vida de seus funcionários e da comunidade.

de onde atua, utilizar o seu poder perante os seus fornecedores para mobilizá-los a serem socialmente responsáveis (por exemplo, não comprar de nenhum fornecedor que utilize mão de obra infantil) e criar normas de respeito ao consumidor.

O conceito de socialmente responsável está diretamente relacionado ao conceito de ética empresarial, que atualmente está sendo bastante discutida. Ética empresarial de acordo com Bueno (2003) é o conjunto de valores e normas que vigoram em uma organização e que orientam a sua interação com o mercado e com a sociedade. A ética empresarial deve conciliar os interesses da empresa com as necessidades e expectativas da sociedade, pois como vimos anteriormente uma sociedade consciente não hesita em criticar os desvios éticos das organizações. Cada vez mais é comum a elaboração de códigos de ética pelas organizações estabelecendo a conduta esperada pelos colaboradores em seu relacionamento interno e externo, demonstrando mais um compromisso com a cidadania (BUENO, 2003; VALENTE, 2008).

Essas novas exigências da sociedade demonstram que a comunicação não deve ser vista como uma despesa, nem trabalhada como um mero conjunto de atividades desenvolvidas de maneira fragmentada, devendo ser encarada como um investimento que orienta de forma integrada o relacionamento da organização com os seus diversos públicos.

Atualmente, um dos grandes desafios encontrado pela empresa é manter-se no mercado globalizado e concorrido, além de se manter é essencial que tenha sucesso e lucratividade, e isso somente acontece quando a organização traça metas. Diante dessa realidade, é que o planejamento torna-se uma ferramenta muito importante para a administração organizacional, pois, é através dele que a gestão administrativa se organiza para que todas as metas sejam alcançadas, reduzindo de maneira eficiente o risco de ocorrências de falhas que venha prejudicar a empresa, porque nenhuma instituição sem planejamento consegue sucesso no mundo contemporâneo, pois, por meio do planejamento que se tem maior liderança e controle no processo administrativo (DENHARDT, 2012).

Para Maximiano (2008, p.79) define o processo de planejamento como sendo:

Uma ferramenta utilizada pela gestão administrativa com visão no futuro. É uma peça essencial no processo decisório. Pois, as decisões da administração geral da organização são baseadas de alguma forma no planejamento.

Conforme Andrade (2012) a atividade de planejar está presente diariamente na vida do ser humanos, o que ele denomina de planejamento informal. Assim como as pessoas, as organizações vivem planeja suas atividades permanente para poderem crescerem e se manterem no mercado, pois, sem planejamento as organizações não conseguem traçar objetivos, fazer um diagnóstico mais específico da realidade da empresa, e além disso, o planejamento contribui para as tomadas de decisões pela gestão administrativa.

Seguindo essa linha de raciocínio, Oliveira (2007) descreve que o planejamento pode ser definido como um processo que se desenvolve com o objetivo de alcançar melhores resultados, reduzindo os riscos de grandes falhas, dar um melhor direcionamento para a empresa, dessa forma, o planejamento trona-se uma ferramenta chave para o crescimento da empresa, contribuindo de maneira eficaz no desenvolvimento da organização.

Dessa maneira, o planejamento se faz essencial para um melhor desenvolvimento da empresa, pois, contribui nas tomadas de decisões da gestão administrativa. Em virtude disso, estabelecer metas em que a empresa deve alcançar formalmente, ou seja, a formulação dele dará suporte às decisões futuras.



Para Andrade (2012) o Planejamento é um processo que tem como finalidade direcionar caminhos adequados para alcançar resultados positivos, e ainda colaborando com informações essenciais para os gestores se fundamentarem nas tomadas de decisões. Diante das definições até aqui presente, percebe-se que o planejamento é uma ferramenta essencial para gestão administrativa de qualquer empresa que vise sucesso no presente e futuro, sendo um processo de grande serventia para as organizações, pois auxiliam as empresas na busca dos seus objetivos de maneira organizado, esse processo de planejamento é de sua importância também para auxiliar no processo decisório para um melhor desempenho das atividades. Conforme Maximiano (2008) o planejamento é um processo essencial para as organizações que tem pretensão de sucesso e maior controle das suas atividades e de seus colaboradores, servindo como ferramenta de apoio para a gestão administrativa nas suas tomadas de decisões em relações com o futuro, ou seja, é um instrumento de aplicação específica na tomada de decisão. Decisões essas que são fundamentais para influenciar no futuro da empresa, ou que serão colocadas em prática no futuro.

4. BENEFÍCIOS DA VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL

Para Rego (2005) a valorização profissional na medida em que espera alterar ou estimular determinados comportamentos age como todo processo de doutrinação, de educação e até propaganda, assumindo características essencialmente persuasórias, se configurando num processo que objetiva provocar atitudes voluntárias por parte dos públicos para os quais a empresa se dirige.

Rego (2005) acredita que a melhor forma de visualizar e sistematizar os fenômenos comunicativos dentro das organizações, é esboçando seu modelo sistêmico, através da ênfase de todos os aspectos estruturais do processo de emissão e recepção de mensagens na organização. Começando pelo estudo do ato de comunicação que compreende a existência de um emissor que transmite uma mensagem codificada para a um receptor através de um canal.

Primeiro ele divide as comunicações nas organizações em duas categorias, onde a primeira integra as comunicações que ocorrem no interior do sistema organizacional, consolidando as decisões do ambiente interno e que é direcionada aos que trabalham na organização. A segunda categoria diz respeito as comunicações externas, recebidas ou enviadas para o mercado, fornecedores, consumidores e poderes públicos. Essas duas categorias são responsáveis por dar consistência e promover a expansão da organização, permitindo-lhe compreender o ambiente interno e externo onde atua e o mercado onde deve competir.

Dentro dessas duas categorias estariam três sistemas. O primeiro agrupa as estruturas, redes, objetivos, normas, políticas, fluxos, programas e diretrizes estratégicas. Esse sistema gera a necessidade de programas de comunicação interna, visando identificar e integrar os objetivos organizacionais aos objetivos dos participantes. O segundo sistema é o ambiental, que envolve os padrões sociais, culturais, políticos, geográficos e econômicos, do meio ambiente. E finalmente o terceiro sistema que é o competitivo, que engloba os comportamentos da economia e do mercado e os tipos de relações entre a produção e o consumo.

Três dimensões descritas por Rego (2005) ajudariam a compreender o processo de interação entre a organização e seus públicos. Que seriam respectivamente a dimensão comportamental, a dimensão social e a dimensão cibernética.

A primeira dimensão relaciona-se ao comportamento dentro das organizações, envolvendo as preocupações com processos e habilidades comunicativas entre pessoas e grupos, com a finalidade de ajustamento, integração e desenvolvimento. A segunda dimensão é estudada e desenvolvida pelo modelo de comunicação social ou de massa (*mass media*), que se caracteriza pela transmissão de mensagens, via canais indiretos (jornais, revistas, boletins, rádio, tv) de uma fonte para uma ampla audiência, heterogênea, dispersa e amorfa. A terceira dimensão conjuga-se ao controle, tratamento racional e automático das informações, seu armazenamento por organismos e máquinas e vincula-se ao sistema tecnológico das organizações (REGO, 2005, p. 51).

Outros fatores que devem ser verificados e compreendidos são os fluxos e redes, que permeiam todo o sistema de comunicação. Três fluxos em duas direções movimentam as informações dentro das organizações. Na direção vertical estão os fluxos ascendentes, que tem como função encaminhar para os níveis superiores da organização informações funcionais e operativas que saem das bases e descendentes responsáveis por transmitir instruções, diretrizes, procedimentos e práticas organizacionais para as bases. O fluxo horizontal além de proporcionar a integração das áreas do mesmo nível, também contribui para o aperfeiçoamento da coordenação, ou seja, o equilíbrio do sistema comunicacional depende do ajustamento desses três fluxos.

Para isso, a criação e o surgimento das instituições educacionais decorrem da evolução cultural das civilizações e da necessidade de sistematizar e organizar a transmissão dos conhecimentos produzidos pelo homem às futuras gerações por meio da supremacia das relações interpessoais. Logo, além da manutenção da herança social, a instituição é responsável pela produção de novos conhecimentos técnicos e científicos, com os objetivos de perpetuar o processo de cientificidade humana e cultural.

Neste contexto social, histórico e educativo, a comunicação, se prevalece como a figurar entre os temas de maior importância na sociedade que visa a capacitação e as parcerias de solidariedade e, que objetiva a construção e sustentação do ambiente educacional, como foco de nicho de formação do constructo profissional. Segmentando tal análise Matterlart e Matterlart (2009, p.9) salientam que:

“A noção de comunicação recobre uma multiplicidade de sentidos. Se isso vem sendo assim há muito, a proliferação das novas tecnologias e a profissionalização das práticas acrescentaram novas vozes a essa polifonia, num final de século que faz da comunicação uma figura emblemática das sociedades do terceiro milênio.”

Observa-se com isso que é necessário mudarmos conjecturas, quebrarmos paradigmas, para que seja alcançado os objetivos organizacionais, por meio de inovações na comunicação, possibilitando culturas organizacionais Harmônicas e produtivas dentro do processo de fomentação para a formação do conhecimento científico e profissionalização dos indivíduos na sociedade vigente.

Assim, ao abordarmos as interfaces entre a comunicação e a educação quanto aos aspectos pedagógicos, verifica-se que, em decorrência do caráter abrangente e complexo das duas áreas, são diversas as perspectivas de análises e proposições. De acordo com Braga e Calazans (2002, p.20), afirma que:

“geralmente as interações mais evidentes entre comunicação e educação são propostas a partir das intencionalidades educativas – no esforço de aperfeiçoar os processos comunicativos necessários à observação da aprendizagem”.



O reconhecimento é uma forma de mostrar para o colaborador que seus esforços estão sendo notados – e recompensados.

Ele é especialmente importante porque, infelizmente, dentro ou fora das empresas, é muito mais comum criticarmos alguém por algo que não deu certo ou não saiu como esperado, do que elogiarmos quando algo atendeu ou superou às expectativas.

Apenas não criticar não é o mesmo que elogiar. Voltando às organizações, existem inúmeras maneiras de se reconhecer alguém, como um elogio, uma bonificação, entre tantas outras. Neste momento, é importante entendermos bem o que é reconhecimento: trata-se do ato de reconhecer alguém por um trabalho bem feito ou um objetivo conquistado. Ou seja, é condicional (tem a ver com algo que a pessoa fez, com seu desempenho), por isso é referente ao passado e é esporádico.

Nessa perspectiva, urge a necessidade da aplicação dos meios tecnológicos como agregadores pedagógicos gerenciais no processo de aprendizagem. Cardoso (2004), defende o abandono de métodos e teorias tradicionais, que englobam até aspectos como o trato das habilidades técnicas, humanas e conceituais do gestor do conhecimento, assim como vertentes exclusivamente pedagógicas, cuja as práticas sejam condizentes com os avanços tecnológicos e suas implicações nas relações sociais, inter pessoais e políticas e promovam a valorização e participação dos docentes, administradores e alunos como sujeitos do processo de construção do conhecimento.

Percebe-se com isso, que as tendências contemporâneas da educação aliadas às transformações técnicas, humanas e tecnológicas suscitaram readequações não só no processo educativo, do gestor pedagógico, do professor e aluno, mas na forma de administrar as organizações educacionais, cuja tendência caminha para implementação de sistemas democráticos e participativos de gestão e de comunicação.

Assim, a comunicação, a integração, solidariedade e a participação são apontadas como ingredientes importantes na relação dos participantes do processo de qualificação profissional, para a efetivação do processo educativo e formativo. Dessa maneira, elas estendem-se aos demais públicos e orientam o estilo de gestão dessas organizações. A ênfase na participação pode abranger, inclusive, a construção da própria proposta pedagógica de instituição de nível superior.

Quando os colaboradores sentem que seus esforços e resultados são reconhecidos, têm uma percepção de justiça por parte da empresa e, normalmente, esse sentimento vem acompanhado da possibilidade de se alçar novas oportunidades. Além disso, uma pesquisa da Glassdoor (2011) revelou que 53% dos profissionais entrevistados afirmaram que o sentimento de valorização por parte dos gestores faria com que permanecessem mais tempo na empresa. A retenção de talentos em si traz inúmeras vantagens para a organização, como o *Know How* adquirido e a redução de turnover, com a consequente diminuição de custos com processos de recrutamento e seleção de novos colaboradores.

Na oportunidade, enfatiza-se que às formas de gestão praticadas nas organizações educacionais, é criticada por diversos autores quando afirmam a falta de gerenciamento operacional e estratégico no que versem a conduta do processo participativo, solidário e integrado. O que causa, em muitos momentos a desmotivação e a desagregação produtiva dos docentes inseridos no processo. Com destaca-se a questão da gestão participativa e democrática nas faculdades.

Nesta linha Wittmann e Cardoso (2002) salientam que participação significa comunicação, engajar-se, comprometer-se, buscar espaço para agir em prol de uma modificação do ambiente de ensino, conseqüentemente, do processo educativo.

A estratégia sempre foi uma ferramenta para ser utilizado com a finalidade de vencer as guerras ou evitar que novas batalhas acontecessem. Estas batalhas ocorridas entre países se comparam atualmente ao mercado corporativo e concorrido que estamos vivenciando, onde as organizações necessitam de estratégias para se manterem no mercado e terem sucesso e lucratividade, pois, somente com estratégia definida é capaz de conduzir suas metas ao êxito (MINTZBERG, 2004)

Conforme Paiva (2010) é por meio desse planejamento que a empresa busca seus objetivos, pois, o planejar é essencial em todas as atividades realizada na vida, tal ação se torna de suma importância e relevância nas tomadas de decisões tanto na vida pessoal como profissional, sendo uns dos quesitos principais em todo o ciclo da empresa. Diante dessa importância, que o planejamento estratégico na gestão empresarial tem sido considerada uma ferramenta essencial para o crescimento e sucesso das empresas de modo geral.

Planejar e controlar o desenvolvimento de seu negócio é indispensável à manutenção, crescimento e sucesso empresarial no mercado. O planejamento é um processo de gerenciamento capaz de oferecer a gestão administrativa um caminho com menos riscos de fracasso. Contribuindo de maneira efetiva para a organização com base em dados e informações reais, contextualizada por meio de análise do ambiente interno e externo à empresa. Dessa forma, se bem orientado e executado, alcançaram o resultado esperado. Toda essa importância do Planejamento Estratégico, pode ser confirmada nas palavras de (PAIVA *et al.*, 2010, p. 03)

O planejamento pode ser definido como a função determinante que antecipa o que a organização deve fazer e quais objetivos que devem ser atingidos, uma atividade para a continuidade da empresa. Sabe-se que o planejamento exerce uma função primordial para que a empresa sobreviva, por ser exatamente a função que servirá de base para as demais e é elaborado a longo prazo (PAIVA *et al.*, 2010, p. 03).

Corroborando com a afirmação do autor acima, Pereira (2009, p. 10) considera o Planejamento Estratégico uma etapa essencial para os resultados que a empresa pretende alcançar e a importância de se planejar antes mesmo de se iniciar a instalação da empresa, observando o mercado, a concorrência, a viabilidade do negócio, a clientela que se busca atingir, diante desses fatos que o planejamento é a primeira etapa de uma empresa que busca crescimento.

O planejamento estratégico, a primeira etapa da gestão estratégica visa:

- I. identificar os riscos e propor planos para minimizá-los e até mesmo evitá-los;
- II. identificar os pontos fortes e fracos de uma organização em relação a sua concorrência e ao ambiente de negócio em que você atua;
- III. conhecer seu mercado e definir estratégias para seus produtos e serviços (PEREIRA, 2009, p. 10).

Reforçando ainda mais a importância do planejamento estratégico para o crescimento empresarial, Consentino (2011) descreve que uma instituição empresarial que deseja crescimento e sucesso é necessário que desenvolva um planejamento adequado e condizente com a realidade do mercado, tenha uma visão de futuro e aproveite oportunidades, que reduza os riscos de perdas e que procure se manter ativa no mercado globalizado, cheio de mudanças a todo momento, diante disso tudo que se faz necessário o uso do planejamento estratégico.

Como percebe-se o planejamento estratégico é uma ferramenta de grande contribuição para a gestão administrativa da empresa, é um processo de gerenciamento eficiente

que faz toda análise das principais questões da instituição, pois, é o guia que determina o rumo que deve seguir a empresa. Através desse planejamento, as organizações passam a saber qual direção tomar, focalizam os esforços dos colaboradores, contribuir para as tomadas de decisões avaliando de maneira geral e específicas todas as atividades da empresa.

Para Andrade (2012) o planejamento estratégico é um meio pelo qual se tem um pensamento positivo e participativo, pois, atinge todo os setores da organização, utilizado para definir o caminho que a empresa deve seguir, através da descoberta de objetivos válidos e não-subjetivos. Ou seja, o planejamento é uma ferramenta mestre para uma empresa que tem visão de futuro, trabalhando no presente. Já no entendimento de Rezende (2008, p. 19)

O planejamento estratégico é uma atividade que deve ser realizada pela organização, de maneira que todos participem, que seja analisado todo o ambiente de negócio, que as metas a serem alcançadas sejam estabelecidas e seja decidido sobre quais ações serão desenvolvidas para que se possa atingir os resultados previstos. (REZENDE, 2008, p. 19)

Segundo Rezende (2008) o planejamento estratégico traz muitos benefícios, tanto a curto prazo, como a longo prazo, dessa forma ele atua como um ponto diferencial no crescimento das empresas, pois, é o guia das organizações para alcançar suas metas desejadas. Essa ferramenta contribui de forma indispensável para o auxílio no direcionamento do negócio, a identificar uma visão comum, elaborar ideias criativas, a promover objetivos estratégicos e inovadoras, explorar as oportunidades, minimizar possíveis ameaças e planejar as ações futuras.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O crescimento dessas empresas tem sido uma tendência importante para o desenvolvimento da economia brasileira e de diversos países em desenvolvimento. A importância que essas possuem influência em diversos setores como o político, o financeiro e o social. Esses empreendimentos de porte pequeno possuem participação ativa no cenário socioeconômico mundial.

Algumas economias continentais obtiveram avanço econômico graças ao crescimento dos empreendimentos, que até o final da década de 90 ainda era ocupados pelas economias industriais e comerciais. Várias atividades contribuíram para o crescimento desse tipo de empreendimento, como o desemprego e a busca pela liberdade empresarial. A falta de oportunidade dentro do mercado, também contribuiu para o crescimento dessas pequenas empresas, por isso a gestão de pessoas é tão importante dentro de uma instituição.

Referências

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2012.

ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de Projeto, TCC, Dissertação e Tese**: Uma Abordagem Simples, Prática e Objetiva, 2ª edição. Atlas, 07/2014.

CERTO, Samuel C. PETER, J. Paul. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna

administração das organizações. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

CONSENTINO, Danielli Venâncio, et al. **Planejamento estratégico voltado para a gestão e desenvolvimento de uma empresa**. Estocar Estofados Guaratã. Guarantã/SP. Unisalesiano. Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium. Lins, SP- 2011. Disponível em: < www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no4/artigo29.pdf > Acesso em 01.Nov2020

DENHARDT, Robert B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: CengageLarning, 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATOS, Francisco Gomes de. **Estratégia de empresa**. 2ª ed. São Paulo: MaKron Books, 1993.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004. xii, 359p. ISBN 9788536303055.

MINTZBERG, Henry. AHLSTRAND, Bruce. LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PAIVA, Leandro Martins, et al. **A Importância do Planejamento Estratégico**. Disponível em: < www.univale.com.br/portalnovo/images/root/anaisadmix/3.pdf >. Acesso em 01nov.2020.

PEREIRA, Marco Antonio. **Gestão Estratégica**. Curso de Gestão Voluntária Centro Voluntariado de Cruzeiro. USP-EEL. Disponível em: www.marco.eng.br/terceirosetor/cursos-palestras/GE-3setor.pdf > Acesso em 02 nov..2020.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo, Atlas, 2010.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para organizações Privadas e Públicas**. Rio de Janeiro, Brasport, 2008.

ROBBINS, Stephen P. DECENZO, David A. **Fundamentos da administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SILVA, Pamela Carolina da. **Controles Internos importantes para a gestão de micro e pequenas empresas: estudo multi-caso em empresas do setor de serviços e suprimentos de informática**. 2007. 68 fls. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis294177>>. Acesso em: 26/09/2020.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

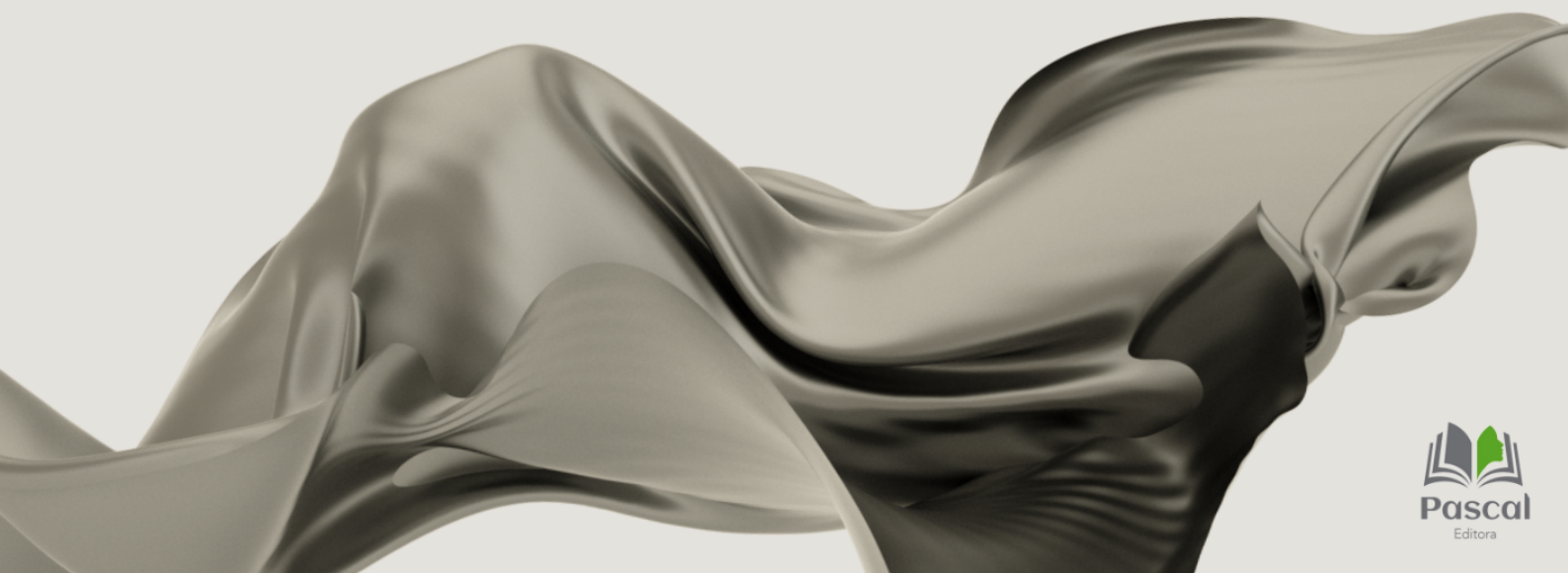
Tópicos Especiais de Administração

26

**TREINAMENTO COMO FERRAMENTA PROFISSIONAL NAS
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

***TRAINING AS A PROFESSIONAL TOOL IN MICRO AND
SMALL ENTERPRISES***

Talles Braullio Barbosa Da Silva



Resumo

As organizações integram o treinamento dentro de um conjunto sistemático de capacitações que é vista atualmente como um fator primordial para a gestão de pessoas, onde o capital humano é o maior patrimônio da organização e o principal diferencial competitivo, uma vez que, a habilitação é o desenvolvimento de recursos humanos, ou seja, desenvolvimento de talentos. Diante do pressuposto temos a seguinte problemática: De que forma o treinamento pode contribuir como ferramenta estratégica dentro das micro e pequenas empresas? Visando dar resposta à problemática de partida, o presente trabalho tem como objetivo geral: Analisar como a gestão de pessoas e o treinamento profissional podem desempenhar melhorias em micro e pequenas empresas. Para atingir tal objetivo, foi necessário delinear alguns objetivos específicos: a) descrever a importância e abordagens do treinamento profissional para a micro e pequena empresa; b) conhecer meios e estratégias que possibilite promover o desempenho de novas habilidades e funcionalidade dos colaboradores dentro da micro e pequena empresa; c) entender as vantagens e desvantagens do treinamento para uma melhor capacitação do colaborador. Com intenção de revisar bibliograficamente e investigar tais pressupostos, o presente trabalho alinha-se de forma progressiva, a partir da seguinte organização que está estruturado em cinco seções.

Palavras-chave: Treinamento. Empresas. Administração.

Abstract

Organizations integrate training within a systematic set of skills that is currently seen as a key factor in people management, where human capital is the organization's greatest asset and the main competitive advantage, since training is the human resource development, that is, talent development. Given the assumption, we have the following problem: How can training contribute as a strategic tool within micro and small companies? In order to respond to the initial problem, the present work has the general objective: To analyze how people management and professional training can improve micro and small companies. To achieve this objective, it was necessary to outline some specific objectives: a) describe the importance and approaches of professional training for micro and small companies; b) knowing means and strategies that make it possible to promote the performance of new skills and functionality of employees within the micro and small business; c) understand the advantages and disadvantages of training for better training of the employee. With the intention of reviewing the literature and investigating such assumptions, this work is progressively aligned, based on the following organization, which is structured in five sections.

Keywords: Training. Companies. Management.



1. INTRODUÇÃO

O mundo e o mercado estão diante de muitas transformações digitais e econômicas, portanto, está mais competitivo e exigente, observando que há uma diversidade de formas de contribuição para conduzir os negócios, e sempre possibilitando uma necessidade de aplicação de novos métodos, ferramentas, processos, incluindo a aplicação de novas tecnologias.

Dessa forma, as organizações compreendem que os funcionários necessitam de muita experiência operacional como de competência para a execução do trabalho, se cogitar ter conhecimento dos supostos concorrentes, pois o mercado em si, gira em torno de inovações tecnológicas, diante disto a aprendizagem de novas informações se torna essencial, contudo quanto mais avança a globalização mais cresce de forma acelerada essas atualizações gerando grande concorrência, modificando a forma que as organizações conduzem os seus sistemas e a forma como os mesmos são gerenciados.

A escolha do tema e a pesquisa se justificam como o processo da tomada de decisão evidencia e demonstra como a ferramenta (treinamento) promove uma assistência considerável para a empresa no alcance dos seus objetivos, em vista disso justifica-se também o interesse pelo tema visto que proporciona à gestão o compromisso de assumir uma conotação em seus processos com o propósito do cumprimento de suas funções com eficácia.

Diante do pressuposto temos a seguinte problemática: De que forma o treinamento pode contribuir como ferramenta estratégica dentro das micro e pequenas empresas?

Visando dar resposta à problemática de partida, o presente trabalho tem como objetivo geral: Analisar como a gestão de pessoas e o treinamento profissional podem desempenhar melhorias em micro e pequenas empresas. Para atingir tal objetivo, foi necessário delinear alguns objetivos específicos: a) descrever a importância e abordagens do treinamento profissional para a micro e pequena empresa; b) conhecer meios e estratégias que possibilite promover o desempenho de novas habilidades e funcionalidade dos colaboradores dentro da micro e pequena empresa; c) entender as vantagens e desvantagens do treinamento para uma melhor capacitação do colaborador.

Com intenção de revisar bibliograficamente e investigar tais pressupostos, o presente trabalho alinha-se de forma progressiva, a partir da seguinte organização que está estruturado em cinco seções. A primeira se caracteriza pela introdução onde abordamos fatos relevantes acerca do treinamento profissional e sua importância. Na segunda seção trata-se uma abordagem acerca dos conceitos e tipos de treinamento. A terceira seção é destinada a comentar sobre as estratégias utilizadas para proporcionar novas experiências dentro da empresa. Prosseguindo para a quarta seção abordamos as vantagens e desvantagens da aplicação do treinamento dentro das empresas, retratando a rotatividade de pessoal dentro da mesma. Na quinta e última seção expõe-se a discussão acerca da análise bibliográfica e da pesquisa onde serão expostos comentários referentes ao trabalho em questão.

2. TREINAMENTO PROFISSIONAL

No mercado de trabalho as mudanças e a competitividade nos empreendimentos são elementos predominantes, todas as entidades precisam observar as necessidades nos processos para se manterem ativas e destacadas no meio empresarial. A velocidade com que as mudanças ocorrem, determina que as organizações adaptem de maneira mais

rápida as inovações, tendo que analisar sempre novas estratégias visando à eficácia da gestão de pessoas e a qualidade dos processos.

Conforme Gil (2019, p. 18) a gestão de pessoas é “uma prática gerencial onde visa à cooperação dos indivíduos atuantes nas instituições para que os objetivos sejam alcançados tanto de modo empresarial, quanto de modo individual”.

A Gestão de Pessoas tem um enfoque gerencial, visando à colaboração de indivíduos atuantes dentro das entidades para que haja o alcance de seus objetivos tanto institucionais quanto específicos, sendo necessária a agilidade e habilidades para obtenção dos propósitos, negociando e resolvendo conflitos assim produzindo resultados e reconhecimentos, pois de acordo com Fidelis (2014, p.19) “as empresas dependem das pessoas para transformar seus objetivos em realizações, e as pessoas dependem da empresa para realizar seus objetivos pessoais e profissionais”.

No entanto, a gestão de pessoas é a área da administração que trabalha com todos os indivíduos que fazem parte da empresa, logo que todas as organizações são formadas por pessoas que através das mesmas é que se pode alcançar o sucesso ou fracasso.

Sendo assim, Chiavenato (2020) manifesta que:

“As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças ou fraquezas de uma organização dependendo da maneira como são tratadas. Elas podem ser a fonte de sucesso como podem ser a fonte de problemas. É melhor tratá-las como fonte de sucesso. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam plenamente alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como talentos indispensáveis para a eficácia organizacional” (CHIAVENATO, 2020, p. 11).

Então a aplicação da gestão de pessoas em uma organização, demonstra enorme responsabilidade no que diz respeito aos procedimentos gerenciais, podendo determinar a competitividade do mercado o que promove um crescimento contínuo contribuindo para o alcance dos objetivos.

A gestão de pessoas tem que empreender como um método que integre todas as esferas, procurando de forma competente colaborar no alcance as finalidades da instituição. Assim declara Chiavenato (2010, pág. 9) que a gestão de pessoas é “uma esfera que produz talentos através de um agrupamento adaptado de procedimentos cuidando do valor humano das entidades”.

Com efeito, a visão deve estar voltada para os indivíduos de um modo associado a entidade, dessa maneira tende a atrair investimentos como: dedicação ao trabalho, empenho, responsabilidades, assumindo riscos, visando a recompensa por estes esforços, por exemplo: melhoria na remuneração, ensino no desenvolvimento profissional.

Em vista disso, obtendo uma abordagem sistêmica e uma nova forma de estruturar de maneira estratégica o gerenciamento das pessoas, evidenciam-se os seis principais processos de gestão de pessoas: recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e salários, carreira e competências, e avaliação de desempenho.

Posteriormente pode-se ter um enfoque no treinamento, pois é a maneira de capacitação e qualificação das pessoas de uma instituição, onde estas se tornam produtivas, inovadoras e criativas, auxiliando na melhoria dos procedimentos e no crescimento da entidade, se tornando importante tanto para o empregado novo como para o mais antigo colaborador.

Segundo Milkovich e Bourdreau (2018, p. 338) o “treinamento é um procedimento



sistemático que promove a obtenção de princípios, habilidades, conceitos ou condutas resultando na melhoria das características dos empregados e requisitos das práticas funcionais”. Em outras palavras, o treinamento é responsável pela transmissão de conhecimentos que suprem as deficiências, estimulando os indivíduos a desenvolverem habilidades e competências que visam um crescimento tanto de forma profissional e cultural do indivíduo e da organização.

Para Marras (2016, p.132), “o treinamento corresponde a um processo de assimilação da cultura em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou a sua otimização no trabalho”. O treinamento representa o meio educativo no qual está concentrado em um tempo determinado, administrado de modo metódico por meio no qual os indivíduos assimilam aptidões visando propósitos já definidos.

Dessa maneira, o mesmo é uma ferramenta de suma importância em todas as funções exercidas nas empresas, pois para haver a realização de uma atividade é fundamental haver o conhecimento e treinamento dos processos. Esta ferramenta está ligada de forma direta ao cotidiano no desenvolvimento das funções dentro das instituições, tornando-se independente da complexidade da atividade atuada, com a finalidade do aperfeiçoamento das habilidades.

De acordo com Lacombe (2021, p.129) existem três observações a serem feitas: o destaque dado ao treinamento no ambiente de trabalho, a função das chefias no tipo de treinamento e a relevância da qualidade e da credibilidade da administração, como pleno patrimônio da instituição.

O treinamento implica na mudança de comportamento dos empregados de diversas maneiras através da transmissão das informações, avanço das habilidades, de conceitos e aprimoramento e modificação das ações, proporcionando motivação para os indivíduos sendo estas integradas na instituição e transmitindo segurança e satisfação na atividade bem executada.

Em constância com Robbins (2020, p. 105) determinar as necessidades de treinamento compreende na “geração de respostas para diversas perguntas indicando as características dos sinais a respeito de providenciar um treinamento adequado para a obtenção destas respostas, que resultam na melhoria do trabalho tendo qualidade e eficácia dentro da instituição”.

Sendo assim, o treinamento dispõe de uma grande importância nas organizações, visto que a instituição atinge melhores resultados quando possui uma equipe qualificada e que trabalha de forma alinhada com os objetivos da mesma. Já para o colaborador, esta ferramenta é importante em razão da sua qualificação e o faz sentir-se motivado por poder desempenhar todo o seu potencial contribuindo de maneira mais eficaz para o crescimento da empresa.

Considera-se que há a necessidade de uma pesquisa para saber os problemas antes de aplicar o treinamento até mesmo para saber qual o treinamento específico deve ser aplicado na instituição, segundo Marras (2016, p. 141) há “técnicas que são aplicadas pelos mentores na aplicação de módulos de treinamento que variam de acordo com a eventualidade, o objetivo, o grupo de treinamento, entre outros”. Assim as mais utilizadas conforme tabela 1.

Tabela 01. Técnicas de treinamento

TECNICAS DE TREINAMENTO	
EXPOSIÇÃO	Esta é exigida em quase todas as ocasiões de treinamento, mas esta é limitada no que diz respeito a didática e se utiliza juntamente com outras técnicas.
ESTUDO DE CASO	Essa desperta a criatividade de quem está sendo treinado simultaneamente promovendo a participação no método de decisão e instigando a familiarização com as adversidades do dia a dia.
DRAMATIZAÇÃO	Nesta há um destaque na análise comportamental e observar a atitude de outras pessoas de acordo com uma certa situação, trabalhando os âmbitos emocionais.
WORKSHOP	Essa técnica explora soluções em grupo de problemas realistas, estimulando a criatividade e promovendo o engajamento entre os membros na tomada de decisão.
BRAINSTORMING (TEMPESTADE DE IDEIAS)	É utilizada com o objetivo de provocar a criatividade e a rapidez de raciocínio das pessoas envolvidas, não tendo um pré-requisito que limitem as ideias das pessoas.
PAINEL	Utiliza a demonstração e discussão junto de especialistas e um assunto específico para os ouvintes, onde reúne trabalhos caracterizados pela informalidade de descontração.
PALESTRA	Se utiliza quando se deseja demonstrar aos envolvidos a opinião ou conhecimento de alguém em especial.
CONFERÊNCIA	Esta se diferencia da palestra, pois esta tem mais formalidade tanto na sua preparação como na sua apresentação.

Fonte: Marras (2016, p.89).

Assim, os programas de treinamento são apresentados para manter e melhorar o desempenho no trabalho atual, pois esta ferramenta é uma educação profissional, levando os colaboradores a terem novas experiências se aperfeiçoando, motivando e beneficiando os mesmos e a própria instituição aumentando o lucro, o desenvolvimento e o crescimento da empresa no mercado.

Além disso, de acordo com Becker (2015, p.9), o treinamento ocasiona quatro mudanças nas pessoas que são transmissão da informação, onde há o aumento do conhecimento dos indivíduos; desenvolvimento das capacidades na qual melhora as competências e destrezas; desenvolvimento de comportamentos, neste há mudanças nas atitudes negativas para positivas e por fim desenvolvimento de conceitos onde há composição de ideias e perspectivas levando os indivíduos a terem atitudes inovadoras e estratégicas.

As instituições, principalmente micro e pequenas empresas, que segundo a Lei Geral Simplificada, as microempresas são sociedades empresárias que dispõe de receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00, e as empresas de pequeno porte são aquelas que têm receita bruta igual ou superior a R\$ 360.000,00, e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00, fazem a realização de programas de treinamento que propiciam as quatro mudanças mesmo que estas possam ser utilizadas separadamente ou em conjunto.

Desse modo, é necessário que a empresa invista no treinamento dos indivíduos na organização, pois a esperança é que o treinamento consiga auxiliar na capacitação dos funcionários, aspirando uma alavancagem moral, de eficiência, eficácia, produtividade e principalmente o aperfeiçoamento do ambiente de trabalho.

3. MEIOS E ESTRATÉGIAS QUE POSSIBILITE PROMOVER O DESEMPENHO DE NOVAS HABILIDADES E FUNCIONALIDADE DOS COLABORADORES DENTRO DA MICRO E PEQUENA EMPRESA

De acordo com Chiavenato (2004), há uma distinção entre treinamento e capacitação, na qual treinamento destina-se a adaptar o indivíduo a um determinado ofício, disponibilizando requisitos básicos de solução imediata de problemas futuros.

Entretanto, Chiavenato (2003, p.29) descreve que a capacitação é um procedimento a longo prazo que visa o desenvolvimento das habilidades e competências através de novas rotinas, comportamentos, conhecimentos e técnicas, transformando o comportamento dos líderes diante dos seus colaboradores e os preparando para assumir cargos mais complexos.

As micro e pequenas organizações, nas quais são orientadas por seus instituidores, apesar de acreditarem possuir informações para conduzir a sua empresa, são indivíduos que não possuem características empreendedoras indispensáveis para a obtenção de sucesso do empreendimento, geralmente tomam decisões de acordo com o cotidiano e com o senso comum, onde estabelecem maneiras de gerenciamento que colocam, muitas vezes, em risco a sobrevivência do estabelecimento.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000, p. 339) “o treinamento é apenas um dos componentes do processo de desenvolvimento que inclui todas as experiências que fortalecem e consolidam as características desejáveis”.

De acordo com os pensamentos de Robbins (2007, p. 400) “líderes competentes não permanecem competentes para sempre. As habilidades se deterioram e podem se tornar obsoletas”.

Dessa maneira, se é as pessoas que conduzem e impulsionam as empresas, é indispensável que as instituições proporcionem capacitações e as enxerguem como benefício e não como prejuízo. Desse modo, há habilidades que estimulam o desenvolvimento, que de acordo com Robbins (2007, p.34), há três tipos que se destacam sendo: habilidade técnica, habilidade humana e habilidade conceitual conforme descrito a seguir:

A habilidade técnica está ligada diretamente com a atividade peculiar e compreende a aplicação de conhecimentos ou técnicas específicas adquiridas por meio de educação formal e exercício de suas funções.

Um exemplo desta habilidade são os diretores comerciais que, além das técnicas de vendas, têm conhecimento sobre os produtos ou serviços, preços de venda, canais de distribuição, clientes e mercado. Habilidade humana é a capacidade de lidar com pessoas, comunicar-se de forma clara e abrange a compreensão das necessidades, interesses e atitudes. Esta habilidade implica na delegação e motivação das pessoas resultando o alcance dos objetivos da organização ou de um departamento específico. Habilidade conceitual refere-se à capacidade de lidar com a complexidade da organização como um todo, ter uma visão sistêmica dos processos e de suas interações com o ambiente externo. Consiste em saber diagnosticar os problemas e propor soluções utilizando as habilidades técnicas e humanas de forma coesa.

É de suma relevância para uma empresa, seja ela pequena ou grande que seus líderes possuam as três habilidades para usá-las nos momentos imprescindíveis com seu grupo, uma vez que adquirem uma multiplicidade de papéis, intrínsecas à sua função, para levar a organização e seus liderados aos objetivos instituídos.

De acordo com Marras (2003), as instituições precisam incentivar seus colaboradores, assim como os próprios líderes, a se capacitarem, participando de eventos, workshops, seminários, dentre outros, que proporcione a reflexão sobre temas da atualidade e diversos, possibilitando uma visão mais ampla dos negócios.

Para Chiavenato (2003), antigamente quando havia o surgimento de vagas nas organizações para qualquer cargo e em especial para cargos de liderança, pensava-se em atrair do mercado, profissionais com educação formal ou experiências adquiridas em outras organizações. Atualmente as organizações acreditam que seus colaboradores são seus maiores ativos, assim se preocupam em fazer capacitações de maneira constante e permanente, onde se agrega valores a eles desenvolvendo qualidade e produtividade.

Assim de acordo com Milkovich e Boudreau (2000), a Motorola pressupõe que cada dólar investido em treinamento resulta num retorno de 30 dólares em ganho de proveito dentro de três anos.

Ultimamente as organizações continuam investindo em capacitações, no entanto, diante das novas exigências do mercado criadas pela globalização, os profissionais desenvolveram uma atitude proativa buscando capacitações além das propostas pelas organizações, por isso dentro das empresas programas de capacitação que auxiliam no bom desenvolvimento das empresas.

De acordo com Chiavenato (2004), devem ser feitos levantamentos para identificar quais habilidades precisam ser desenvolvidas e quais técnicas se adaptam melhor para cada tipo de líder.

Algumas organizações têm seguido alguns programas de capacitação de acordo com as necessidades percebidas em seus líderes uma vez que, o valor dessas capacitações é considerado um alto custo, se torna indispensável à concretização de pesquisas para identificar a melhor metodologia de habilitação tendo em vista adequar uma aplicação suficiente e regular.

Salienta-se que a Revolução Industrial é distinguida pelo assombroso desenvolvimento das indústrias e se distingue pelo invento de máquinas e de novos modos de produção de bens, de modo que as transformações sobrevindas desse panorama apresentaram um papel determinante para a transformação na forma de vida das pessoas.

O autor ressalta ainda a grande contribuição da Administração, referente à organização das primeiras bibliotecas, no período de 1.300 antes de Cristo, na organização dos papiros egípcios, pois desde essa ocasião as informações já estavam constituídas de forma que permitiam sua recuperação (CHIAVENATO, 2004).

Como consequência, as empresas tiveram que buscar novas formas para enfrentar as ocorrências nunca incididas. Foi nessa ocasião que surgiram as primeiras obras que buscavam o aproveitamento do método científico no estudo do trabalho. Além disso, tornaram-se imprescindíveis a especificação e a separação do trabalho. (KWASNICKA, 2010, p. 30)

Conforme Chiavenato (2002) a administração concebe hoje em dia um comando ativo indispensável na viabilização dos princípios e diretrizes das organizações.

São os próprios donos quem as dirigem e sem nenhuma capacidade confirmada, sem levar em consideração a seriedade do profissional de administração. Isso se corrobora, bem como Druker (2001, p.3) delinea que:

Em 1950, Howard Hughes foi obrigado pelo governo norte americano a renunciar ao controle da Hughes Aircraft Company que lhe pertencia por inteiri-



ro, produzindo componentes eletrônicos de decisiva importância para a segurança do país. Os administradores foram introduzidos porque ele teimou em dirigir sua própria empresa como proprietário.

Outro extraordinário estudioso foi Henri Fayol, que igualmente se preocupou pelos estudos da Administração, sendo um dos que maior cooperou para o estudo da gerência e da administração. Fayol estava especialmente preocupado com o desempenho administrativo da gerência, uma vez que percebia que a disposição administrativa era a mais importante do que se solicitava a direção da companhia (KWASNICKA, 2010).

Com base na acuidade da supervisão nas corporações, precisa-se ponderar que todas as organizações que existem têm uma administração.

Todavia, o que faz jus a um maior destaque neste momento é o tipo de administração que estas corporações têm, uma vez que, em muitas ocorrências.

Ainda que as asseverações de Drucker (2001, p.2) como:

Administrar uma entidade privada ou pública é intrinsecamente desigual de administrar o que nos pertença, ou de dirigir o exercício da medicina ou de uma advocacia por si mesmo praticada, decorra o tempo, os autores que até mesmo as mencionam, colocam o administrador como apenas aquele que desempenha uma liderança, tais como supervisores, chefes de escritório, chefe de guarnição e outros.

Na verdade, há de fato uma enorme diferença entre administrar uma entidade pública de uma privada, visto que muitas coisas são diferentes.

Autores como Dubrin (1996, p.45) já começam suas considerações compreendendo essas atividades como uma maneira de administração e aborda que “o termo administração, além disso, é empregado para nomear um curso exclusivo, para as pessoas que administram, e para a opção de uma carreira”.

Assim sendo como Daft (1988, p.10) expõe que:

Administradores de primeiro escalão (top managers) estão no topo da hierarquia e são responsáveis por toda a organização. Eles têm a denominação de presidente, CEO, diretor-executivo e vice-presidente executivo em nenhum momento ele deixa claro que estes são realmente profissionais de administração.

O administrador da empresa é elemento essencial, é sobretudo a qualidade e o desempenho deste que determina o sucesso de uma empresa. A qualidade e o desempenho dos gestores são vantagens que uma empresa pode ter (KWASNICKA, 2010)

A partir da globalização do capitalismo na década de 1980, Dubrin (1996) AFIR toyotismo criado por Taiichi Ohno, se desenvolveu como uma forma de organização da produção capitalista. Surgiu no Japão após a II Guerra Mundial, mas foi a partir da crise capitalista da década de 1970 que foi caracterizado como filosofia orgânica da produção industrial (modelo japonês), adquirindo uma projeção global (KWASNICKA, 2010, p. 20).

Segundo Pereira Kraemer (2005), o Japão foi o princípio da automação flexível, onde apresentava circunstâncias distintas dos Estados Unidos e da Europa: um pequeno mercado consumidor, onde o capital e a matéria prima era escassa e maior parte da mão de obra não era especializada, que impossibilitava a solução taylorista-fordista de produção

em massa.

O rebate foi à ampliação da produção de pequenas proporções relacionadas a modelos de produtos, voltados para o mercado externo, gerando divisas para a obtenção de matérias-primas e alimentos, para importar os equipamentos e bens de capital necessários para a sua reconstrução pós-guerra e para o desenvolvimento da própria industrialização.

O sistema pode ser teoricamente caracterizado por quatro aspectos:

Mecanização flexível, processo de multifuncionalização de sua mão de obra, implantação de sistemas de controle de qualidade total, sistema *just in time* que se caracteriza pela minimização dos estoques necessários à produção de um extenso leque de bens, com um planejamento de produção dinâmico. Como indicado pelo próprio nome, o objetivo final seria produzir um bem no exato momento em que for demandado. O Japão desenvolveu um elevado padrão de qualidade que permitiu a sua inserção nos lucrativos mercados dos países centrais e, ao buscar a produtividade com a manutenção da flexibilidade, o toyotismo se complementava naturalmente com a automação flexível. O Kanban (etiqueta ou cartão) surgiu como um método para programar a produção, de modo que o just in time se efetivasse. (LODERO, 2009 p. 47).

A partir da década de 1980, foi sugerido nos países industrializados um novo padrão de progresso denominado pós-fordismo ou modelo flexível (toyotismo), fundamentado na tecnologia da informação:

A tendência da integração de métodos administrativos para o computador levou ao nascimento de sistemas de planejamento das necessidades de materiais (material requirements planning - MRP) nos anos 1970. Estes cresceram em seu escopo e adquiriram nomes mais pomposos como planejamento de recursos de produção (manufacturing resources planning - MRPII), planejamento das necessidades de negócios (business requirements planning - BRP) e sistema integrado de gestão empresarial (enterprise resource planning - ERP). (HOPP & SPEARMAN, 2013 p.12)

Conforme Hopp e Spearman (2013 p.45), a consequência final da globalização é que a gestão de produção se tornou uma operação muito mais complicada e com escala superior ao que era antes, indicando que a evolução tecnológica associada aos novos modos de gestão produtiva, principalmente as que possuem características cada vez mais sustentáveis que associam alta produtividade com menores efeitos ambientais estão avançando em métodos de complexidade.

Para Pereira Kraemer (2005 p. 56), O treinamento é uma ferramenta importante numa micro ou pequena empresa que busca a excelência e a qualidade nos resultados. Os impactos de um treinamento de longo prazo numa organização podem ser verificados através dos índices de desempenho, motivação e atitudes dos participantes,

As empresas de sucesso não precisam somente dominar as técnicas necessárias para avançar com eficácia o seu empreendimento, é necessário também a organizar através de níveis e culturas. Dessa forma, é imprescindível uma nova forma de gerenciamento, fazendo a diferença, sendo atual e possibilitando habilidades e técnicas necessárias para uma gestão eficaz.



4. VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TREINAMENTO PARA UMA MELHOR CAPACITAÇÃO DO COLABORADOR

A administração participativa têm sido um tema super recorrente em algumas organizações, apesar de não ser uma teoria tão aprofundada, mas apresenta uma forte relação e desejo de fazerem uma gestão participativa e ao mesmo tempo poder continuar com autonomia que um gestor deve ter para estar ocupando devido cargo.

De acordo com Bonome (2016, p.75) a implantação da administração participativa envolve mudanças em três dimensões da organização:

- a) comportamental: onde a forma de administrar pessoas autoritário, impositivo, indiferente, paternalista passam a ser para cooperação mútua, liderança, autonomia e responsabilidade, havendo assim a substituição da forma tradicional de administrar.
- b) estrutural: onde apresenta a necessidade de redesenho das estruturas, que ainda na concepção do autor devem estimular as pessoas a participar. As estruturas dos cargos devem ser redesenhadas de acordo que a participação não dependa apenas das pessoas.
- c) interfaces: a administração é compartilhada pelos funcionários, clientes, fornecedores e outras interfaces correspondentes aos stakeholders, pois a organização além de ser participativa internamente reflete totalmente no ambiente externo da empresa.

É interessante, uma vez que seja um processo que permite dispor de organizações mais conscientes, mais produtivas e com a conservação do bem-estar, mas há uma necessidade que se sobrepõe e um desejo realmente contar cada vez mais com uma gestão participativa uma gestão onde as pessoas sentem que podem usufruir da autonomia e flexibilidade. Mesmo assim, não parece haver razão para ser adotado como método pela maioria, porque geralmente as pessoas têm direcionado para outro extremo, ou seja, o contrário, gerando mais peso e maior insegurança por parte da equipe. É sinal de que há, enfim, desistência por parte do gestor, ou melhor, quando o gestor abre mão de seu poder, de seu papel de gestor de direcionamento, de dar contorno, segurança, limites e dar direção para equipe e quando isso acontece a equipe sente-se insegura, podendo acarretar uma disputa de papéis para saber quem vai ocupar esse papel que o gestor aparentemente não está ocupando. E não é raro que a equipe exija do gestor um posicionamento para tomar mais decisões que coloque mais limites e orientações.

A administração participativa pressupõe um amadurecimento cultural que não é obtido sem dificuldade, deve ser continuamente acompanhado e atualizado para que os funcionários não caiam na mesma acomodação que existe nas empresas rígidas. A participação não é uma fórmula mágica, isso requer um trabalho paciente. [...] Mais importante que buscar soluções totais é reconhecer que se trata de um processo prolongado de aprendizagem (BONOME, 2016, p.75).

Enfim, aderir uma gestão participativa não significa ser escravo do grupo e esperar que ele tome todas as decisões, pois é papel do gestor tomar as decisões, destinar direcionamento, mas podendo fazer de forma participativa, ouvindo e considerando diversos pontos de vista, no entanto, sem abrir mão do poder. É dispor de uma gestão participativa cada vez mais consciente e com poder que cada posição e cada papel exige.

Ocorrem mudanças desenfreadas e intensas no mundo das empresas, mudanças essas cada vez mais profundas, no entanto, não percebida nitidamente pelo grande público, mas sim dentro das organizações.

E para acompanhar esse ritmo é importante que os administradores e gestores saibam trabalhar de maneira inovadora, eliminando uma tradição arcaica por uma mentalidade renovada. Conforme Peters (1988) e Weitzman (1986) uma administração participativa com empregados e operários é atualmente necessária dentro da empresa para seu próprio desenvolvimento. Em conformidade com mercado global e sua crescente mudança acelerada e constante, cabe assim as empresas notar e prevenir seus futuros desafios.

É viável que cada empresa possui seus métodos de trabalho, estruturas e principalmente sua cultura, missão, visão e valores, mas, em cima disso, cabe frisar também que independente de sua cultura e métodos de trabalho é preciso que estejam abertos à mudança, sendo que o próprio mercado exige. Chiavenato (2008, p.65) «a cultura organizacional é importante na definição dos valores que orientam a organização e seus membros», embora tenha sua importância não perde sua essência necessariamente quando a empresa necessita passar por mudança.

De acordo com Mcshane e Glinow (2013) pode-se constatar uma forte relação entre a cultura e a eficiência organizacional sendo que levando em consideração uma de suas contingências, a cultura adaptativa no qual os funcionários são receptivos à mudanças o que inclui o alinhamento permanente da organização com seu ambiente e aprimoramento contínuo dos seus processos humanos. Partindo então do ponto de vista dos autores supracitado acima, pode-se dizer que as mudanças geradas pelo mercado de trabalho, exige que as organizações estejam disponíveis e aptas à mudanças, por que essas mudanças podem influenciar de forma crucial no ambiente interno e externo.

A melhor maneira de compreender esse processo é considerar que toda empresa é vulnerável a desafios. Não se trata de mudar totalmente seus conceitos e princípios ou sua cultura, mas de aperfeiçoar as equipes e a execução das atividades, posteriormente no desempenho e resultado da organização. Conforme explicado acima, é necessário a flexibilidade, assim sendo a gestão participativa pode ser uma ótima opção na qual as empresas possam recorrer, visto que têm sido um método recorrente no mercado nos últimos anos.

De acordo com Maximiano (2011, p. 371) administrar participativamente possui algumas implicações:

- a) participar não é natural nos modelos convencionais de administração. Os paradigmas tradicionais mantêm a maioria dos trabalhadores alienados em relação ao controle de seu próprio trabalho e à gestão da organização.
- b) a alienação desperdiça o potencial intelectual das pessoas.
- c) a participação aproveita esse potencial, contribuindo para aumentar a qualidade das decisões e da administração, a satisfação e a motivação das pessoas.
- d) aprimorando a decisão e o clima organizacional, a administração participativa contribui para aprimorar a competitividade das organizações.

Nesse ritmo, é apenas questão de tempo, de pouco tempo, para que as organizações alinhem suas perspectivas com o mercado globalizado, complementando ou ampliando sua cultura organizacional. Assim, seguirá funcionando de forma efetiva e além de acompanhar o ritmo do desenvolvimento mercadológico, permitirá que os colaboradores trabalhem de forma efetiva e flexível.

Chiavenato (2003, p.18) fundamenta que o “sucesso das instituições depende da sua



capacidade de ler e interpretar o contexto externo, investigar mudanças e transformações, reconhecer oportunidades para conseguir respostas adequadas a elas”. Assim as empresas necessitam alterar a execução das atividades, renovar-se e adaptar-se de forma rápida, visto que as mudanças acontecem de forma constante.

Em vista disso é significativo que as organizações sejam abertas a novos modelos de administração, além de um modelo privilegiado tradicionalmente, ou seja, um modelo clássico, pois é possível ter outras concepções e outras práticas diferentes das que visam apenas o lucro em curto prazo.

Isso pode ser a real dificuldade em adotar novos sistemas, pelo fato de ser processo e resultados mais longos, porém quando apresentados são todos relevantes e benéficos a todos que dele participam. Existe muito a aprender a partir destas experiências e da capacidade de todos para melhor conciliar os interesses particulares e o interesse global, e, conseqüentemente o sucesso de toda a organização e colaboradores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto e de tudo que foi respaldado pelos autores pode-se concluir que o treinamento é uma ferramenta extraordinária em um micro ou pequena empresa que busca a excelência e a qualidade nos resultados. Os impactos de um treinamento de longo prazo numa organização podem ser examinados através dos índices de desempenho, motivação e atitudes dos participantes.

Diante de tudo que foi respaldado pelos autores fica a sugestão de hajam mais estudos aprofundados sobre o tema, para que sirvam de embasamentos para acadêmicos, profissionais e a empresários.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 14724**: informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 10015**: Gestão da Qualidade – Diretrizes para Treinamento. Rio de Janeiro, 2001.

Becker, Keitty Aline Wille. **Treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho**/ Keitty Aline Wille Becker; Daniele Cristine Maske; Daniele de Lourdes Curto da Costa Martins. Indaial : UNIASSELVI, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de vendas**: uma abordagem introdutória. 3. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto **Gestão de pessoas** : o novo papel dos recursos humanos nas organizações / Idalberto Chiavenato. -- 4. ed. -- Barueri, SP : Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel da gestão do talento humano / Idalberto Chiavenato. – 5. ed. – São Paulo : Atlas, 2020.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez. **Administração de recursos humanos II** / Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dante Marciano Girardi – 3. ed. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2015.

FARIAS. Claudio V. S. **Técnico em administração [recurso eletrônico]** : gestão e negócios / Cláudio V. S. Farias, organizador. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre : Bookman, 2013.

FIDELIS, Gilson José. **Gestão de pessoas**: estrutura, processos e estratégias empresariais / Gilson José Fidelis. -- 1. ed. -- São Paulo : Érica, 2014.

Gil, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis estratégicos / Antonio Carlos Gil. – 2. ed. – [2. reimpr.]. - São Paulo: Atlas, 2019.

IPEA. **Brasil em desenvolvimento** 2014: Estado, planejamento e políticas públicas. Brasília: IPEA, 2014.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos** : princípios e tendências / Francisco José Masset Lacombe ; revisão técnica Carolina Aparecida de Freitas Dias. – 3. ed. – São Paulo : Saraiva Educação, 2021.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica/ André Ofenhejm Mascarenhas. -- São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico / Jean Pierre Marras. – 15.ed. – São Paulo: Saraiva, 2016.

MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos** / George T. Milkovich, John W. Boudreau; tradução Reynaldo C. Marcondes. – 1. ed. – 13. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2018.

ROBBINS, Stephen P. **A nova administração** / Stephen P. Robbins; David A. DeCenzo; Robert M. Wolter; tradução Thaís Costa; Leonardo Pinto Silva; Denise Tavares Gonçalves / revisão técnica Givanildo Silva; João Paulo Bittencourt. – 2. ed. – São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

SEBRAE, **Lei Geral da Micro e Pequena Empresa**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/lei-geral-da-micro-e-pequena-empresa,46b1494aed4bd710VgnVCM100000d701210aRCRD>
Acesso em: 24 mar.2022

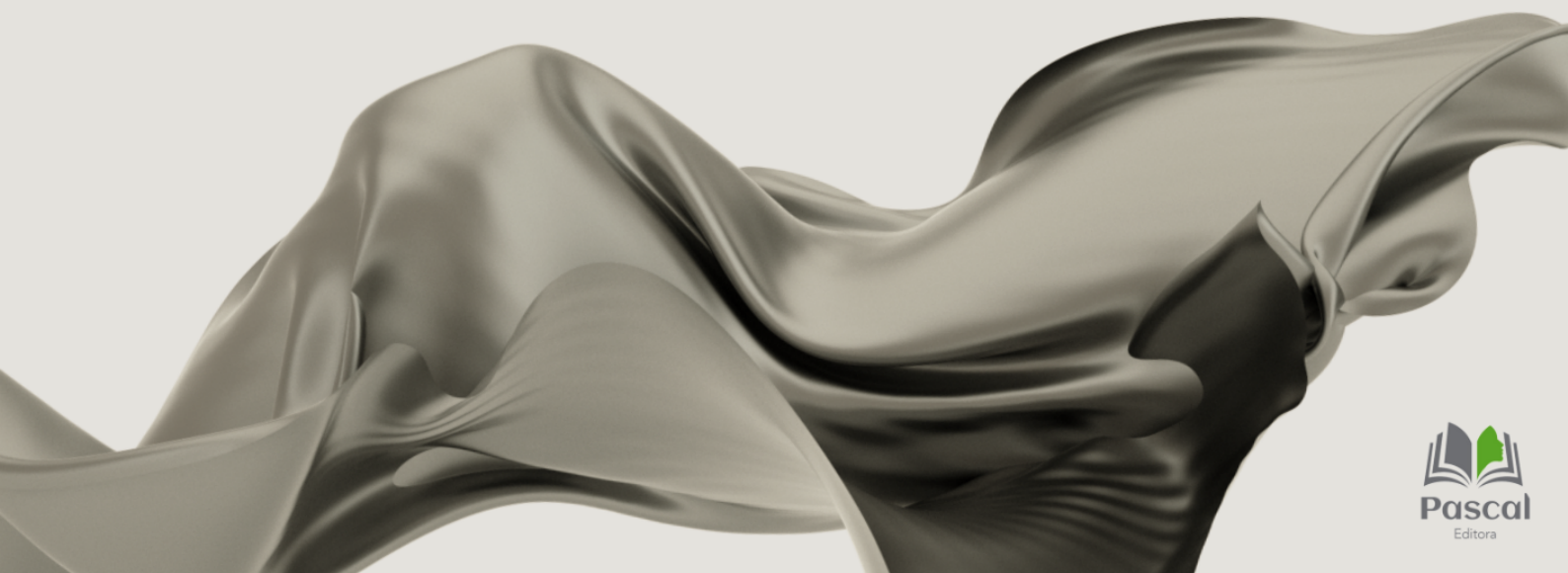


Tópicos Especiais de Administração

27

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS DENTRO DAS
EMPRESAS**
***THE IMPORTANCE OF PEOPLE MANAGEMENT WITHIN
COMPANIES***

Janaina de Jesus Araújo Melo



Resumo

A gestão de pessoas é o nome dado ao conjunto de estratégias corporativas voltadas para o desenvolvimento pessoal e profissional das equipes. Esse deve ser um dos pilares de atuação para empresas que desejam crescer mais rápido sem comprometer a qualidade do clima organizacional. Dizer que as pessoas são o ativo mais importante de qualquer empresa, certamente, não é um exagero. A Relevância da pesquisa procura contribuir no entendimento da importância da estratégia de Gestão de Pessoas e a motivação do funcionário no alcance de melhores resultados de desempenho na organização. Por isso a problemática que norteou a pesquisa foi: qual a importância da gestão de pessoas dentro de uma empresa? Tendo como objetivo geral: Contribuir no entendimento da importância da estratégia de Gestão de Pessoas e a motivação do funcionário no alcance de melhores resultados de desempenho na organização. E como objetivos específicos: compreender a evolução histórica da área de gestão de pessoas; descrever as oportunidades e desafios à gestão de pessoas e apresentar a moderna gestão de pessoas da obsoleta gestão de pessoas. Sendo assim a metodologia da pesquisa foi do tipo revisão bibliográfica e o levantamento de dados será realizado pela *internet* (bancos de dados *on line*), através de consultas em trabalhos científicos publicados (indexados) na *Scientific Electronic Library Online – SCIELO*.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Produtividade e Recursos Humanos.

Abstract

People management is done for the set of personal and professional strategies of the development teams. This should be a pillar of action that will grow faster without companies for the quality of the organizational climate. To say that people are the most important asset of any company is certainly not an exaggeration. The relevance of the research does not contribute to the understanding of the importance of the people management strategy and employee motivation to achieve the best results in the organization. Therefore, the problem that guided the research was: what is the importance of people management within a company? Having as general objective: Contribute to the importance of the people management strategy and employee motivation to not have better performance results in the organization. And as specific objectives: a historical evolution of the area of people management; describe opportunities and challenges to people management and present the modern people management of the obsolete people management. Thus, the research methodology was a bibliographic review and the survey was based on data carried out on the internet (online databases), through consultations in scientific works published (indexed) in the Scientific Electronic Library Online - SCIELO.

Keywords: People Management, Productivity and Human Resources.



1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é o nome dado ao conjunto de estratégias corporativas voltadas para o desenvolvimento pessoal e profissional das equipes. Esse deve ser um dos pilares de atuação para empresas que desejam crescer mais rápido sem comprometer a qualidade do clima organizacional. Dizer que as pessoas são o ativo mais importante de qualquer empresa, certamente, não é um exagero. Sem a motivação necessária para alcançar objetivos, mesmo os melhores profissionais podem ser insuficientes. Isso compromete os resultados da empresa em longo prazo e coloca em risco o seu crescimento. É por isso que cuidar da estratégia de gestão de pessoas é um investimento tão crucial. Mas, para que essa estratégia seja efetiva, é necessário que você entenda os conceitos mais importantes da gestão de pessoas.

Assim, a relevância da pesquisa está em justamente trazer um discernimento maior sobre o assunto a fim de que possa se agregar ideias e ações responsáveis para conduzir as pessoas em uma organização a sentirem-se responsáveis pelo resultado final de suas atividades. A Relevância da pesquisa procura contribuir no entendimento da importância da estratégia de Gestão de Pessoas e a motivação do funcionário no alcance de melhores resultados de desempenho na organização. As contribuições que a pesquisa poderá trazer para a sociedade e para a comunidade acadêmica é além de uma percepção máxima a respeito do assunto, um comprometimento das pessoas para o trabalho, consequentemente as sugestões quanto à tomada de decisão e os resultados da empresa.

Por isso a problemática que norteou a pesquisa foi: qual a importância da gestão de pessoas dentro de uma empresa?

Tendo como objetivo geral: Contribuir no entendimento da importância da estratégia de Gestão de Pessoas e a motivação do funcionário no alcance de melhores resultados de desempenho na organização. E como objetivos específicos: compreender a evolução histórica da área de gestão de pessoas; descrever as oportunidades e desafios à gestão de pessoas e apresentar a moderna gestão de pessoas da obsoleta gestão de pessoas.

Sendo assim a metodologia da pesquisa foi do tipo revisão bibliográfica e o levantamento de dados será realizado pela *internet* (bancos de dados *on line*), através de consultas em trabalhos científicos publicados (indexados) na *Scientific Electronic Library Online – SCIELO*. Serão utilizadas as seguintes combinações de descritores: Gestão de Pessoas, Produtividade e Recursos Humanos.

Foram incluídos na pesquisa, artigos científicos, teses, livros e monografias publicadas e disponíveis em texto completo, no idioma português e inglês, abordando sobre o tema em questão e foram excluídos da pesquisa estudos de caso, e os que não embasam o tema tratado.

2. A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

Gestão é o ato de gerir, administrar a organização conduzindo-a para a concretização de objetivos, através das seguintes fases: planejamento, execução e controle. O termo Gestão deriva do latim “*gestione*” e significa gerir, gerência, administração. Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo. Gerir é fazer as coisas acontecerem e conduzir a organização para seus objetivos. Portanto, Gestão é o ato de conduzir para a obtenção dos resultados desejados. (OLIVEIRA; PEREZ;

SILVA, 2002).

Atualmente uma Gestão de pessoas eficaz é um fator crítico para o sucesso de uma empresa. A Gestão empresarial, para ser eficaz, precisa ser sustentada e orientada por um planejamento de suas disponibilidades, para isso, o gestor precisa de instrumentos confiáveis que auxiliem a otimizar os rendimentos dos excessos de caixa ou estimar as necessidades futuras de financiamentos, para que possa tomar decisões certas e oportunas.

A Gestão de recursos humanos necessariamente passa pela elaboração de seu planejamento. O Planejamento Financeiro torna-se uma ferramenta importante para quantificar em termos financeiros os anseios declarados no Planejamento Estratégico, nos Planos Táticos e Operacionais. Além disso, indica caminhos que levam a alcançar os objetivos da empresa, tanto em curto como em longo prazo, cria mecanismos de controle que envolve todas as suas atividades operacionais e não operacionais.

Groppelli (2017) afirma que o Departamento de Recursos Humanos surgiu no século XIX, com a necessidade de “contabilizar” os registros dos trabalhadores, as faltas e os atrasos. Os “Chefes de pessoal”, naquela época, tinham como características a inflexibilidade, o estrito seguimento das leis e eram conhecidos por serem donos de uma frieza incalculável, principalmente na hora de demitir funcionários. Ao ser comunicado que deveria ir ao Departamento de Pessoal, o trabalhador já imaginava que seria demitido. Por muito tempo, e talvez, em algumas empresas isso ainda persista. As grandes organizações foram as responsáveis pelas primeiras mudanças. Elas começaram a investir em estudos e pesquisas - campo da psicologia organizacional e da sociologia no trabalho, por exemplo, para que os “chefes de pessoal” olhassem para os trabalhadores de outra forma, não como simples objetos da empresa, mas como seres humanos (WERNKE, 2002).

Ao abordar a evolução da área de Gestão de Pessoas, resultante de um processo de transformação, ressalta-se, inicialmente, a vigência do Decreto-Lei n.º 5.452/43, que prevê a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). Tal consolidação traz um novo conceito de administração de pessoal, originado na década de 1930.

As atividades da área resumiam-se, principalmente, a funções cartoriais, de registros, administrativas e legais, geralmente desempenhadas pelos proprietários das empresas (OLIVEIRA, 2002). É oportuno lembrar, ainda, que a CLT é um regimento relativo não somente à iniciativa privada, mas também aos funcionários públicos em casos específicos, e, historicamente, exerce forte influência sobre as legislações regimentais de trabalho destes funcionários, sendo usada inclusive para situações em que há lacuna legislativa ou em que o direito administrativo é omissivo no trato, fato já previsto no artigo 8º da referida Consolidação:

Art. 8º - As autoridades administrativas e a Justiça do Trabalho, na falta de disposições legais ou contratuais, decidirão, conforme o caso, pela jurisprudência, por analogia, por equidade e outros princípios e normas gerais de direito, principalmente do direito do trabalho, e, ainda, de acordo com os usos e costumes, o direito comparado, mas sempre de maneira que nenhum interesse de classe ou particular prevaleça sobre o interesse público (CLT, 1943, p. 2).

Com isso, é imprescindível entender a importância da Gestão de Recursos humanos para uma organização, onde que Hoji (2009) define organização como organismo; empresa; instituição e em organismo, o mesmo autor na mesma obra e página o define como “composição; acordo; autorização”. Em seguida o mesmo autor ainda assegura então, do mesmo modo como no parágrafo anterior, que todos os processos dentro de uma organi-



zação estão conectados e devem satisfazer a um determinado desígnio.

Administrar nos dias de hoje para Chiavenato (2017) constitui perpetrar uma leitura dos objetivos propostos pelas instituições e empresas e transformá-los em ação organizacional partindo dos postos administrativos, ou seja, da idealização, disposição, gerência e influência por meio do empenho de todos, efetivado em todas as extensões e em todos os graus da organização, a fim de conseguir os desígnios recomendados da maneira mais apropriada à circunstância.

Delibera a Administração Daft (2017, p. 5) “como a realização dos objetivos organizacionais de uma forma eficaz e eficiente, através do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais”, porém, este servirá apenas para conceituar a fim de melhor entendê-la, pois até então não se explorará o mérito sobre quem a desempenha.

Segundo Park (1997) a Administração é uma filosofia em ação, uma vez que ao analisarmos os fatos, estabelecemos nossas opiniões, que são alteradas em atuação pelo princípio criador e a Administração visa um equilíbrio entre a compreensão e a expansão de nossas opiniões e conceitos.

Para Drucker (2001 p.34) “Administrar é aplicar o conhecimento à ação”, uma vez que a Administração transforma a informação em conhecimento e este em ação. A Administração pode ser compreendida, além disso, como uma ciência, arte, metodologia e procedimento o que é mencionado por Balderas (1995, p.34):

- É uma ciência social porque seu objeto de estudo é o homem nas organizações sociais. Fundamenta-se em princípios que se expressam em um marco teórico, seus conhecimentos são coerentes e sistematizados, aplica o método científico para desenvolver sua teoria, e tem um método próprio de aplicação;
- É uma técnica, porque se aprende em aulas, se aplica em campos de trabalho, requer prática e utiliza instrumentos próprios;
- É uma arte porque implica destrezas, sentimentos especiais, experiência e equilíbrio estético, o que diferencia o fazer.

A Administração distribui as atuações de todas as áreas de uma organização, “é a área de atividade humana que se ocupa de conseguir fazer coisas com e através de pessoas” ((DRUCKER, 2008, p.78).

Para Chiavenato (1994), existe uma grande diferença entre gerenciar pessoas e gerenciar com pessoas. No primeiro caso, as pessoas são o objeto da gerência, são guiadas e controladas para alcançar determinados objetivos. No segundo caso, as mesmas **são** o sujeito ativo da gerência, são elas que guiam e controlam para atingir os objetivos da organização e os objetivos pessoais. Gerenciar pessoas ou a gestão de pessoas é a preocupação de muitas organizações para que seus objetivos sejam atingidos, de preferência com a participação de um grupo eficaz e motivado liderado por um gestor que possa ter os seguintes desafios estratégicos nesta atividade, segundo Fisher e Albuquerque (2001, p. 16): “atrair, capacitar e reter talentos; gerir competências; gerir conhecimento; formar novo perfil do profissional demandado pelo setor; gerir novas relações trabalhistas”.

Os novos modelos de gestão aos quais se refere a literatura, voltados ao corpo organizacional, surgiram por intermédio de experiências vivenciadas e à luz da falha de modelos antigos, como o exemplo da desburocratização. Para Ulrich (2000), em razão dos desafios enfrentados pelas organizações na dita “era do capital humano”, os profissionais

de Recursos Humanos precisam assumir papéis que incorporam as funções de criação e maximização de valor, além das funções de caráter tradicional que já são desempenhadas (ALMEIDA, 2005).

Nesse sentido, percebe-se um cenário onde cuidar e qualificar os colaboradores são atos que consistem em melhorias para os negócios da empresa ou da instituição. Por vezes, é mais competitiva a organização que tem colaboradores alinhados com seus objetivos e seu perfil do que aquela que possui equipamentos mais sofisticados ou outra vantagem qualquer (DRUCKER, 2008).

Tal premissa se verifica na abordagem literária de renomados autores da área de gestão de pessoas, como Guest (1987), Legge (2006), Boxall, Purcell e Wright (2007), Armstrong (2009) e Wilkinson, Bacon, Redman e Snell (2010), que estão de acordo que pessoas assumiram papel estratégico e de competitividade nas organizações.

Wernke (2008) afirma ser imprescindível que os gestores financeiros conheçam e saibam avaliar as demonstrações financeiras, pois seu trabalho, sendo a gestão de investimentos e recursos financeiros, depende diretamente das informações ali demonstradas, no entanto, se faz necessária a abordagem de conceitos de contabilidade, pois as demonstrações financeiras são originadas a partir das informações da mesma, por este motivo são chamadas de demonstrações contábeis.

Dentro da Gestão de pessoas, o planejamento de pessoal é de fundamental importância para a tomada de decisões, definindo os planos financeiros e orçamentos, ele fornece os roteiros para que os objetivos da empresa sejam atingidos. O planejamento financeiro é desenvolvido fundamentalmente por meio de projeções, como estimativa mais aproximada possível da posição econômica financeira esperada.

3. OPORTUNIDADES E DESAFIOS À GESTÃO DE PESSOAS E A INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS

Relembra Carlos Heitlinger (2012, p. 34) que: já em 25 de dezembro de 1990, com o auxílio de Robert Cailliau e um jovem estudante do CERN, pôs na prática a primeira comunicação bem-sucedida entre um cliente denominado HTTP e o um servidor através da internet. Todo esse avanço foi concretizado através do feito de um físico britânico, cientista da computação chamado Tim Berners-Lee, pois ele foi o criador do *World Wide Web* (rede mundial de computadores - internet), tendo realizado a primeira sugestão para a sua criação em março de 1988.

Em meados de 1975, existiam aproximadamente 100 sites. Estudiosos que trabalhavam na *Arpanet* analisaram como o desenvolvimento da rede transformou a maneira como as pessoas a empregavam. No final dos anos 70, a *Arpanet* tinha crescido tanto que o seu protocolo de comutação de pacotes original, chamado de *Network Control Protocol* (NCP), tornou-se inadequado. Foi então que a ARPANET principiou o uso de um novo protocolo chamado TCP/IP (*Transmission Control Protocol/Internet Protocol*). Atualmente, há cerca de 400 milhões de computadores permanentemente conectados à Internet, além de muitos sistemas portáteis e de desktops que ficavam online por apenas alguns momentos

O advento da Internet trouxe diversas mudanças para a sociedade. Entre essas mudanças, temos algumas fundamentais. A mais significativa é a possibilidade de expressão e sociabilização através das ferramentas de comunicação mediada pelo computador. “Essas ferramentas proporcionaram, assim que atores pudessem construir-se, interagir e

comunicar com outro [...]” (RECUERO, 2009, p.24).

Na ponderação clara e concisa de Manuel Moran (p. 14, 2013): Uma das características mais interessantes da Internet é a possibilidade de descobrir lugares inesperados, de encontrar materiais valiosos, endereços curiosos, programas úteis, pessoas divertidas, informações relevantes. São tantas as conexões possíveis, que a viagem vale por si mesma. Viajar na rede precisa de intuição acurada, de estarmos atentos para fazer tentativas no escuro, para acertar e errar. A pesquisa nos leva a garimpar joias entre um monte de banalidades, a descobrir pedras preciosas escondidas no meio de inúmeros sites publicitários.

Moura Ellsworth (1997) adverte que existimos numa sociedade baseada na informação, exigindo-se a capacidade de aquisição e análise dessa mesma informação. Desta forma, o mundo contemporâneo exige que o indivíduo seja capaz de pensamento crítico e capaz de solucionar problemas.

Sendo assim com o processo de globalização, com as mudanças e com todas as transformações que foram decorrendo, a expansão da internet bem como de todas as redes sociais, trouxe inúmeras consequências, e uma delas é a falta de privacidade, onde o que antes era sagrado e particular tornou-se público e sem nenhum pudor. Um exemplo disso são os chamados crimes cibernéticos que serão ressaltados no próximo tópico.

Ainda, que no contexto atual, o que antes era apenas denominado de “informática” se transforma em “tecnologia da informação” (TI), como acontece na sociedade, também sofre mudanças e evoluções, integrando modernos recursos. O termo conceitual também se torna mais amplo, pois a TI envolve um conjunto de ferramentas tecnológicas e computacionais para processamento, guarda e produção de dados, além da geração e uso destes dados para gerar cada vez mais informação e conhecimento (REZENDE, 2002).

Os benefícios da TI foram discutidos por Albertin e De Moura Albertin (2008, p.34) considerando os benefícios para os negócios da organização com destaque para os custos, produtividade, qualidade, flexibilidade e Inovação. No modelo de análise elaborado por esses autores estão presentes as dimensões relativas ao tipo de uso de TI, ao desempenho empresarial, a governança e a administração de TI e o papel dos executivos de negócios e de TI e o relacionamento entre as dimensões.

Os impactos da TI sobre o desempenho estão relacionados à adoção de SI que ajudam a organizar as rotinas operacionais e produzem a informação necessária ao planejamento e a tomada de decisão, o que contribui na ampliação do valor capturado pela empresa no processo de criação de valor, a partir da criação de vantagens competitivas (THONG, 2001, p.54).

Segundo Tan *et al.* (2009, p. 33), as MPEs da Malásia que adotaram TI baseada em Internet justificam tal medida pelo benefício de ter novas oportunidades de negócios, melhor acesso a informações e conhecimento sobre o mercado a partir de uma comunicação rápida e confiável.

No entanto, Tan *et al.* (2009, p. 33), para que as empresas consigam este benefício é preciso que sejam dotadas de recursos e capacidades organizacionais que possam se aproveitar da TI e do SI para fazer a leitura dos produtos elaborados pelo SI e com isso estabelecer as estratégias de crescimento da empresa com efeitos sobre o seu desempenho. Como afirmado pelos autores a potencialização dos benefícios da TI e do SI não resultam imediatamente da aquisição única dessas tecnologias.

Segundo Ghobakhloo *et al.* (2011, p.90), a adoção de TI e SI pelas MPEs pode ter efeito negativo sobre o desempenho, desde que a aquisição da tecnologia tenha sido feita sem considerar aspectos relacionados as características da empresa, seu processo produto, flu-

xos de produção, armazenamento e distribuição, e a real estrutura do mercado e o posicionamento.

De acordo com Consoli (2012, p.66), os fatores que inibem os investimentos e a adoção de TI nas MPEs estão relacionados a questões financeiras por conta do elevado investimento iniciais para aquisição de hardware e software e a falta de acesso a crédito; infraestrutura de energia e condições dos provedores de internet; organizacional pela falta de pessoal qualificado e de estratégias inadequadas; tecnologia evolui sem a capacidade de absorção pelas empresas.

No entanto, os benefícios da adoção de TI recaem sobre o crescimento da produtividade, aumento de estratégias, aumento das vendas, criação de novos produtos e serviços, melhor qualidade dos produtos e serviços, aumento da satisfação do consumidor, ampliação da organização, melhoramentos na cadeia de suprimento, inserção no mercado globalizado e no desempenho pela melhor eficiência, efetividade e competitividade, e a inovação de negócios e pelos benefícios intangíveis resultante da criação de competências difíceis de serem imitadas e de se encontrar substitutos pelos concorrentes como apresentado pela Visão Baseada em Recursos.

Há poucas décadas, existia um ambiente menos instável, onde tudo se processava de maneira mais lenta, mas que, a partir do início dos anos 90, novos fatores, como a abertura aos produtos estrangeiros, concorrentes mais agressivos, fornecedores mais fortes e clientes mais exigentes, tornaram o mercado mais dinâmico e competitivo. Para assegurar a permanência e os lucros, as organizações resolveram adotar uma estratégia inovadora, apoiada com firmeza na informação, então compreendida como um capital estratégico, que possibilitava às empresas conhecerem seu próprio ambiente, mercados, consumidores e competidores (PAPA FILHO e VANALLE, 2002, p. 44).

Toda organização possui sua forma peculiar de ação e sua cultura interna. Tais fatores contêm em si elementos positivos que precisam ser maximizados e elementos negativos que devem ser minimizados ou eliminados. O reconhecimento da importância da tecnologia de informação de uma organização constitui-se no elemento fundamental para o planejamento estratégico a TI mostra-se como suporte à gestão da informação na pequena empresa através dos seguintes recursos: disponibiliza informações para a tomada de decisões e gerenciamento estratégico do negócio; possibilita a automatização de tarefas rotineiras; auxilia o controle interno das operações; aumenta a capacidade de reconhecer antecipadamente os problemas; e pode ser utilizada como ferramenta estratégica no processo de planejamento, direção e controle (MORAES; TERENCE; FILHO, 2004).

Com o advento da globalização tudo se modificou tudo se expandiu e inovações em todos os quesitos puderam ser vistas de maneira extraordinária, isso inclui também a internet e o computador, tecnologias que serviram de base para que a globalização e todo o processo de comunicação e de ligação pudessem ser amplificados.

A interação social ajustada e amoldada pela internet se expande e se amplia de modo acelerado e deste modo suscita novos modelos de sociabilização para o dia-a-dia das pessoas. Sendo assim, nas últimas décadas o avanço tecnológico perpetrou com que a internet se tornasse o meio de comunicação essencial entre as pessoas.

4 A DIFERENÇA ENTRE A MODERNA GESTÃO DE PESSOAS DA OBSOLETA GESTÃO DE PESSOAS

Em um enfoque remoto da administração, a direção, era resolvida de forma que pas-



sava uma imagem de superioridade ou domínio, onde o papel do líder era único e exclusivamente formar e fazer exercer discernimentos de comportamento para alcançar finalidades organizacionais. Porém podem ser percebidos de maneira significativa que esta definição vem se transformando e na Teoria das Relações Humanas a direção passa a ser analisada como um componente essencial para o sucesso de uma organização, onde os líderes são os influentes de transformações e sua fundamental colocação é promover o alcance dos desígnios junto a seus liderados e adaptar chances para o crescimento e aprimoramento individual.

Para ocasionar um fundamento mais decisivo ao que diz respeito a esta Teoria X de Douglas McGregor (*apud* DAVIS; NEWSTROM, 2002) afiançam que os chefes, observam expressivamente que as pessoas não gostam de trabalhar, fogem, na verdade, dos encargos que lhe cabe, são constantes às mutações e são relativamente egoístas por serem indiferentes às precisões da organização, perpetrando com que seja imperativa a coerção e advertência por parte do líder para que as metas sejam desempenhadas.

Ainda com o autor citado anteriormente, a Teoria Y, traz o foco de uma configuração mais compassiva o gerenciamento das pessoas, uma vez que, essa proposição insinua que as pessoas não surgiram preguiçosas, desempenham auto direção e autocontrole a serviço dos fins que estiverem empenhadas, encarregando ao líder ministrar um ambiente aderente ao crescimento e desenvolvimento do potencial humano.

O antigo exemplo de gestão centralizadora que controlava e comandava seus liderados não se aplica mais nos dias de hoje, pois as organizações procuram por líderes habilitados, aqueles que incentivam as pessoas a chegarem aos desígnios e não por administradores que exclusivamente dão ordens e não interatuam com sua equipe.

Em equidade disso Klotter (2001) garante que, “a atividade constitucional de um líder é originar a transformação. A sua performance deve se combinar as três extensões: compor a supervisão estratégica da corporação, informar esses alvos e desígnios depositados aos recursos humanos e motivá-los para que sejam preenchidas com desenvoltura”.

Dando uma ênfase no panorama contemporâneo o Endomarketing vem com um grande diferencial, na verdade uma administração apropriada para adquirir transformações no espaço organizacional tendo influência nas pessoas e fazendo com que as mesmas queiram empenhar-se voluntariamente para chegarem à finalidade, por conseguinte conduzir ou liderar um grupo na verdade é influenciar e administrar pessoas nas circunstâncias em que se identificam a um fim objetivo e definitivo, que procuram os resultados desejados.

E para confirmar o que foi concluído com Robbins (2007) no que diz respeito à liderança é a competência de influenciar pessoas para a obtenção das metas, sendo essa liderança conferida através de um alto cargo na organização ou emergência informal dentro de uma determinada estrutura.

Os profissionais que desempenham uma função de liderança precisam ter uma visão integral, avaliar as pessoas, os procedimentos das equipes, a cultura organizacional e a maneira como os processos interagem entre si, consentindo um maior grau de liberdade para que as pessoas ampliem suas atividades adquirindo desafios e participando das tomadas de decisões.

Com isto, os colaboradores terão consciência e conhecimento de seu desempenho dentro da empresa e dos cargos que assumirão, fazendo com que empenham-se ao máximo e comprometam-se cada vez mais com os métodos e metas instituídas.

Seguindo esta afirmação Chiavenato (2004, p. 42) corrobora concisamente que “ope-

rando assim as pessoas podem ser avaliadas como cúmplices, companheiros da organização que tomam determinações a respeito de suas atividades, desempenham metas e obtêm resultados”, uma vez que, nenhuma pessoa comanda pessoas para permanecerem no mesmo espaço, sem desafios. A liderança abrange de fato uma aceção de transformação, onde todos cooperam para a atuação que leva à concretização desta transformação.

Deve ainda, de tal modo, conquistar a credibilidade e consideração de todos para que, ao apresentar suas opiniões, elas sejam consentidas ou até ainda discutidas, entretanto sem a oposição de serem consideradas ou avaliadas como ideias impositivas.

São múltiplos os tipos de liderança que são influenciados, direta ou indiretamente, pela conduta de cada líder afinal, ao mesmo tempo em que influenciar pessoas e organizações, os líderes devem motivar e estimular seus liderados a alcançar os desígnios recomendados promovendo mudanças no lugar organizacional, uma vez que, só existe liderança se existir transformações.

Por isso, diante do exposto ao que diz respeito aos diversos tipos de líderes, Ervilha (2008, p. 55) sobressai três, que são:

O líder nato aquele que nasce com esse dom, reúne características de personalidade e tem atitudes que fazem dele naturalmente um líder. O líder treinável é aquele que não nasceu com esse dom, mas tem algumas características e desenvolve outras com muito esforço e muito empenho. Muito aplicado, consegue o respeito de todos. E o líder formidável é aquele que nasceu com características de liderança e, além disso, é extremamente esforçado, treina e desenvolve habilidades, tornando-se um líder admirável.

O autor descreve que um líder nascido é simples de ser visto e de liderar, pois já nasce com uma espécie de dom, que podem facilmente serem observadas devido às qualidades de ousadia, aptidões, dinâmico e altamente capaz de instruir. Além disso, segundo estudos de Ervilha (2008), o líder nascido é eficaz para determinadas empresas que sofrem de algum tipo de desordens internas, uma vez que, este modelo de liderança adota determinações conforme seu discernimento sem se envolver com as consequências. Na verdade, é uma disposição acelerada, sem julgamentos intensos, para saídas próximas.

Quando um líder se deixa treinar, por conseguinte ele pode habituar-se a facilidade às obrigações da empresa, uma vez que já possui determinadas distinções de liderança e será, além disso, branda nas auferidas de decisões, uma vez que suas habilidades serão ampliadas pela própria empresa, enfocando seus desígnios.

Em suma mediante pesquisas de Davis e Newstrom (2002), eles declaram que continuam os líderes autocráticos e participativos. Este líder fundamenta-se em chantagens e repreensões para entender as finalidades e recear seus conduzidos.

Os líderes participativos descentralizam o domínio. As deliberações saem da participação dos conduzidos e de suas próprias decisões, o que gera uma integração entre a equipe.

De tal forma Robbins (2007) menciona dois modelos de liderança: a liderança carismática e a transformacional. Os líderes carismáticos têm outro modo de apreender, discernir e estão dispostos a percorrer imponderações por esta visão e são compassivos aos empenhos de sua equipe. Esses condutores são observados pelos seus conduzidos como uma pessoa extraordinária, onde estabelecem veracidade, assentimento incondicional, submissão automática e inclusão emocional.



Já no que diz respeito ao líder transformacional, o mesmo se atenta com a ampliação de cada um de seus comandados, transformando a atitude de assistir as ocorrências envelhecidas para assistirem inovações. Estes líderes são notados como gestores. São proativos e comportam-se de modo a motivar seus liderados, desafiando-os a superar seus limites e a esquadrihar dissoluções criadoras e excitantes para a decisão de dificuldades e está ininterruptamente reservado às precisões de seu grupo.

Estas lideranças são ressaltadas como pessoas que inspiram por meio de palavras e comportamentos e com capacidades extraordinárias para o direcionamento. Não existe uma pessoa ideal para liderar uma empresa. Os líderes necessitam, essencialmente, abarcar pessoas, saber motivá-las e conduzi-las ao fim corriqueiro da organização, contendo um insuficiente de cada um destes tipos de líderes, dependendo de cada situação em que se encontra. Portanto o tópico a seguir discorrerá sobre os estilos de liderança opiniões e separações.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Reforçando ainda mais a importância da gestão de pessoas para o crescimento empresarial, é necessário que desenvolva um planejamento adequado e condizente com a realidade do mercado, tenha uma visão de futuro e aproveite oportunidades, que reduza os riscos de perdas e que procure se manter ativa no mercado globalizado, cheio de mudanças a todo momento, diante disso tudo que se faz necessário o uso da gestão de pessoas.

Essa atuação traz muitos benefícios, tanto a curto prazo, como a longo prazo, dessa forma ele atua como um ponto diferencial no crescimento das empresas, pois, é o guia das organizações para alcançar suas metas desejadas. Essa ferramenta contribui de forma indispensável para o auxílio no direcionamento do negócio, a identificar uma visão comum, elaborar ideias criativas, a promover objetivos estratégicos e inovadoras, explorar as oportunidades, minimizar possíveis ameaças e planejar as ações futuras. Dessa forma, além dos benefícios citados acima com a gestão de pessoas, este proporciona logo os seguintes benefícios.

Referências

- ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de Projeto, TCC, Dissertação e Tese**: Uma Abordagem Simples, Prática e Objetiva, 2ª edição. Atlas, 07/2014.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012.
- ANJOS, Luiz Carlos Marques dos. MIRANDA, Luiz Carlos. Daniel José Cardoso da Silva. Aline Rúbia Ferraz de Freitas. O uso da administração para obtenção de financiamento pelas micro e pequenas empresas: um estudo a partir da percepção dos gestores. **Revista Universo Contábil**. 2012.
- ARTHUR, Andersen. **Normas e práticas contábeis no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- BATEMAN, Adriano. SNELL, Tadeu. **Análises de balanços – estrutura e avaliação das demonstrações financeiras e contábeis**. São Paulo: Makron, 2009. Campinas: Arte Brasil Editora / Unisaesiano – Centro Universitário Católico.
- BEBBER, Nayara. CARRARO, Wendy Beatriz Witt Haddad. BIANCHI, Márcia. Planejamento contábil como Ferramenta para a evolução De novos negócios: um estudo aplicado em uma empresa de prestação de serviços. **RAC - Revista de Administração e Administração** - CNECEdigraf - Ano 14 - n. 28 - jul/dez. - 2015
- BORGES, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas. 2019.
- BRAGA, h. s. m.; Pedrozo, e. a.; Estivaleta, v. f. b. **Cooperação Enquanto Estratégia Segundo Diferentes Pers-**

- pectivas Teóricas.** In: Encontro Nacional Da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 29, Brasília. Anais... Brasília: anpad, 2005. 1 CD-ROM, esoa438.pdf. 2014
- BRITO, Marilucia Dos Santos De. A importância da gestão contábil nas micro e pequenas empresas. 2016.
- CARVALHO, Emamanoel Rocha. **Análise das demonstrações contábeis: da fundamentação teórica ao domínio da prática.** João Pessoa: Editora Universitária – UFPB, 2003.
- CAVALCANTI, h. s. m.; Pedrozo, e. a.; Estivaleta, v. f. b. **Cooperação Enquanto Estratégia Segundo Diferentes Perspectivas Teóricas.** In: Encontro Nacional Da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 29. 2008, Brasília. Anais... Brasília: anpad, 2005. 1 CD-ROM, esoa438.pdf.
- CERTO, Samuel C. PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHIAVENATO, Adalberto. Introdução a Teoria Geral da Administração. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003
- CONSENTINO, Danielli Venâncio, et al. **Planejamento estratégico voltado para a gestão e desenvolvimento de uma empresa.** Estocar Estofados Guaratã. Guaratã/SP. Unisalesiano. Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium. Lins, SP- 2011. Disponível em:< www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no4/artigo29.pdf> Acesso em 01 Abril de 2021
- DENHARDT, Robert B. **Teorias da administração pública.** São Paulo: CengageLarning, 2012.
- FONSECA, Ângela; MENDES, Márcia Martins. **A importância e a Responsabilidade da Gestão Financeira na Empresa.** 2014.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira.** 7. ed. São Paulo: Harbra; 2002.
- GROPELLI, A. A.. **Administração financeira** / por A.A. Gropelli e Ehsan Nikbakht; tradução André Olímpio Mosselman Du Cheny Castro. – 3. Ed. – São Paulo: Saraiva, 2017.
- HOJI, E. B. **A importância da pesquisa para a tomada de decisões.** Brasília: Universidade de Brasília. 2001.
- KOTLER, Antônio Costa; STEFANO, Sílvio Roberto. Estilos de liderança: um estudo comparativo entre empresas de transporte. XXVII ENANPAD – Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração no ano de 2003. Revista Capital Científico. Guarapuava (PR), v. 2, n.1, p.127-145. jan/dez. 2004.
- informação contábil.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- KWASNICKA, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro.** 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LAKATOS, Eva M; MARCONI, Marina de A. **Metodologia Científica.** Editora Atlas. São Paulo/SP. 2000.
- LUCION, B.N. **Administração financeira – uma abordagem prática.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MANDELLI, S. **Análise de Balanços.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- MATOS, Francisco Gomes de. **Estratégia de empresa.** 2ª ed. São Paulo: MaKron Books, 1993.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MAXWELL, Antonio Barbosa, CHEROBIM, Ana Paula, RIGO, Cláudio Miessa. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras.** Rio de Janeiro: Campus, 2015.
- MINTZBERG, Henry. AHLSTRAND, Bruce. LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do Planejamento Estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2004. xii, 359p. ISBN 9788536303055.
- MOTA, Laís Alves. A importância da administração gerencial e do planejamento estratégico: estudo de caso nas micros e pequenas empresas. **Trabalho de conclusão de curso (TCC).** Curso de Ciências Contábeis do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- OLIVEIRA; PEREZ; SILVA. **Balanco Social como instrumento de Marketing.** Revista da Fae, Curitiba, v. 5, n. 2, p.15-25, 02 maio 2002. Quadrimestral.

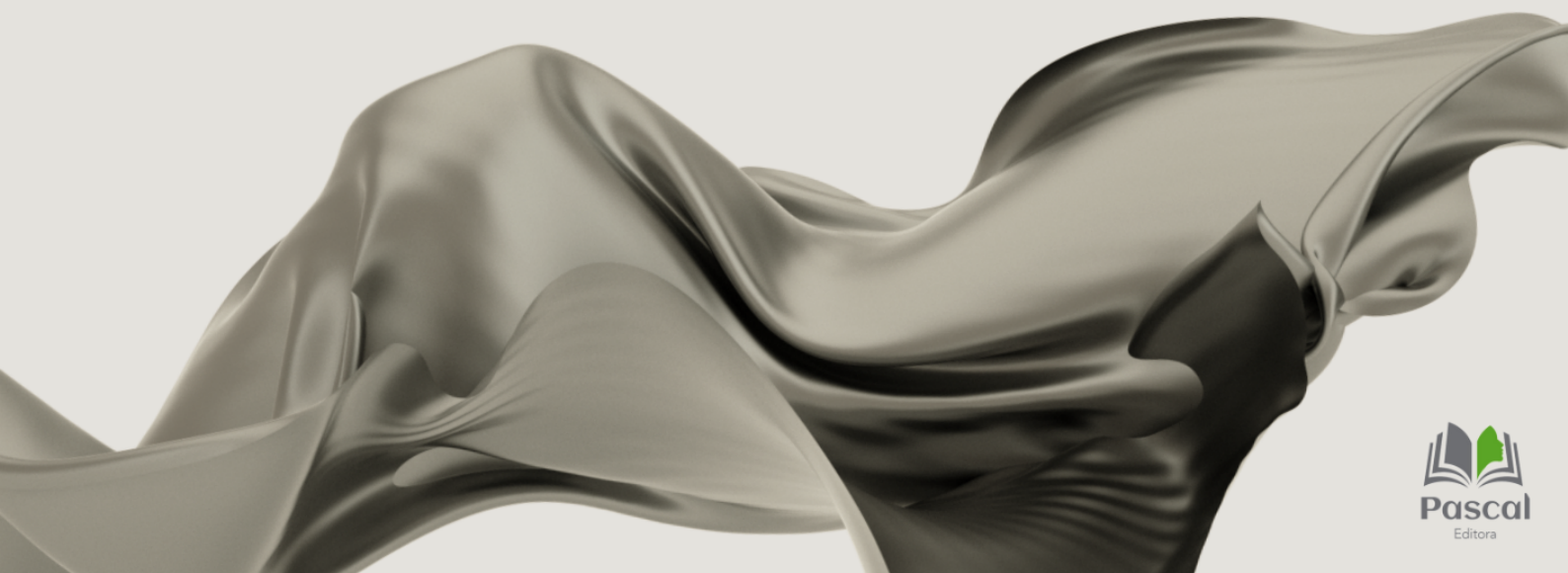
- PAIVA, Leandro Martins, et al. **A Importância do Planejamento Estratégico**. Disponível em: < www.univale.com.br/portalnovo/images/root/anaisadmix/3.pdf >. Acesso em 01nov.2020.
- PEREIRA KRAEMER, P.. **Os modelos das demonstrações financeiras. Dissertação de mestrado**. Instituto Politécnico do porto. 2005.
- PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo, Atlas, 2010.
- PEREL, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- PINHEIRO, E. Desenvolvimento de liderança no serviço público. Colider: 2015 (mimeo).
- REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para organizações Privadas e Públicas**. Rio de Janeiro, Brasport, 2008.
- ROBBINS, Stephen P. DECENZO, David A. **Fundamentos da administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- ROBINS, Alexandre Assaf: **Finanças corporativas e valor**. 3ª Edição. Editora Atlas. São Paulo/SP. Atlas. 2015.
- SANTOS, Cleomara Silva. PEDREIRA, Artur José. Administração gerencial, um fator determinante na tomada de decisão. **Revista UNICESP**. 2013. Disponível em: nip@unicesp.edu.br
- TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Tópicos Especiais de Administração

28

**A GESTÃO DE PESSOAS E O ASSÉDIO MORAL DENTRO
DAS ORGANIZAÇÕES**
***PEOPLE MANAGEMENT AND MORAL HARASSMENT
WITHIN ORGANIZATIONS***

Rayana Nunes Barros



Resumo

O estudo trata da questão do assédio moral no ambiente de trabalho e o papel da área de Gestão de Pessoas na prevenção e combate a um fenômeno que, embora seja objeto de estudo científico a pouco mais de vinte anos, é tão antigo quanto o trabalho humano. O assédio moral consiste em ataques constantes contra uma pessoa ou um grupo de pessoas, causando diversas consequências tanto na vida profissional quanto pessoal. O objetivo desta pesquisa é realizar uma análise teórica sobre esse fenômeno, analisando as consequências que esse tipo de abuso gera na vida das pessoas e conhecer sobre o papel da gestão de pessoas frente a esse tipo de violência. A metodologia utilizada para a construção do trabalho foi a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, artigos e periódicos nos portais oficiais. Como resultado do trabalho percebeu-se que há uma lacuna informacional relacionada a essa prática que ainda permeia no meio das organizações e que na qual deve ser o mais rápido banida para que assim se possa ter profissionais motivados e boa produtividade.

Palavras-chave: Assédio Moral, Gestão de Pessoas, Organizações, Ética, Crime.

Abstract

The study deals with the issue of moral harassment in the workplace and the role of the People Management area in preventing and combating a phenomenon that, although it has been the subject of scientific study for just over twenty years, is as old as human work. Moral harassment consists of constant attacks against a person or a group of people, causing various consequences in both professional and personal life. The objective of this research is to carry out a theoretical analysis of this phenomenon, analyzing the consequences that this type of abuse generates in people's lives and to learn about the role of people management in the face of this type of violence. The methodology used for the construction of the work was the bibliographical research, documental research, articles and periodicals in the official portals. As a result of the work, it was noticed that there is an informational gap related to this practice that still permeates in the midst of organizations and which should be banned as quickly as possible so that you can have motivated professionals and good productivity.

Keywords: Bullying. People Management. Organization. Ethics, Crime.

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, observaram-se mudanças dentro e fora das empresas. Existe hoje uma batalha por espaço no mercado nacional e internacional e isso tem servido como impulso a sobrevivência das organizações e que por consequência acabou trazendo alguns efeitos colaterais, dentre os quais podemos citar: precariedade do emprego, flexibilização das relações de trabalho, ritmo acelerado da economia, crescimento do desemprego, terceirização, dentre outras.

Dentro de uma organização, o trabalho tem sido cada vez mais subordinado ao capital, e devido à busca constante do aumento desse capital, é observado um acúmulo de atribuições e de novas tarefas a um mesmo funcionário em que se espera dele uma polivalência, para assim evitar custos com a contratação de outros funcionários para desem-

penhar as mesmas funções.

Entretanto as novas técnicas que otimizam a produção visando uma maior lucratividade acabam por desqualificar o trabalho e isso tem permutado na execução de uma tarefa por outra o que não altera de modo significativo o conteúdo de funções. Essa substituição de empregados especializados por outros de menor experiência tem acarretado a diminuição do número de empregos e isso tem sobrecarregado e desgastado de alguns poucos trabalhadores que mantem operando a célula de produção.

Em consequência de um sistema capitalista cada vez mais competitivo, muitos dirigentes têm enfrentado essa situação recusando-se levar em consideração as pessoas que trabalham na organização por meio da mentira e do medo. O uso deliberado de procedimentos perversos que tem se instalado dentro das organizações tem sido bastante comum e a finalidade disso é obter melhores resultados por parte dos funcionários. Além desse ato por parte dos dirigentes, soma-se também a competitividade gerada entre os próprios funcionários.

Em virtude de uma mudança constante de cenário no mercado de trabalho é evidente o aparecimento de relações de poder abusivo dentro das organizações, a utilização desse poder por meio da violência psicológica que se emprega de forma repetitiva e duradoura pode se configurar no assédio moral no trabalho.

Entretanto, seja lá qual for a causa do assédio, cabe às empresas encontrar soluções, uma vez que se existe esse fenômeno é porque ela permite ou assim deseja. Nas organizações, a área de gestão de pessoas é em princípio uma esfera na qual muitos funcionários podem recorrer, uma vez que esse setor é responsável pela condução de casos e pela implementação de políticas que ajudam a prevenir esse tipo de violência.

A elaboração deste trabalho é mostrar a origem a desse fenômeno bem como entender o papel da Gestão de Pessoas no gerenciamento desta prática e apontar os motivos que levam a essa prática ainda bastante comum dentro das organizações e assim compreender como tem influenciado atualmente de modo negativo a vida tanto profissional, quanto social e familiar do empregado.

2. ASSÉDIO MORAL

Conforme Venosa (2008, p. 41) “o assédio moral pode ser entendido como prejuízo que afeta o ânimo psíquico, moral e intelectual da vítima, sendo atuante na esfera dos direitos da personalidade. Essa forma de violência, devido sua forma de expressão, temporalidade e frequência apresenta diversas peculiaridades”.

Os primeiros estudos sobre esse tipo de violência se iniciaram na Escandinávia por volta de 1980. Esses estudos tinham como finalidade o interesse em pesquisas relacionadas ao trabalho em geral e ao estresse causado no ambiente das organizações, uma vez que as primeiras evidências de problemas associadas ao assédio moral ocorreram justamente na Escandinávia e nos países de língua alemã (HOEL; SPARKD; COOPER, 2003).

Nas últimas décadas do século XX, termos como *bullying* (ADAMS, 1992) e *mobbing* (LEYMANN, 1990) foram usados para descrever esse tipo de violência repetitiva no ambiente das organizações. O termo *bullying* é o mais comum em países como Reino Unido e Austrália, na Escandinávia e nos países de língua alemã, esse fenômeno é mais conhecido como *mobbing* e nos Estados Unidos já tem termos como *workplace harassment* (BASSMAN, 1992) ou *mistreatment* (PRINCE SPRATLEN, 1995). No entanto, outro termo tem sido bastante relatado e que é denominado de *emotional abuse* (KEASHLY, 1998).



O sueco Heinz Leymann, pesquisador em Psicologia do Trabalho, foi o primeiro a desenvolver estudos sobre o assédio moral em 1996. De acordo com Leymann (1996), o assédio moral se trata de uma comunicação hostil, em que um ou mais indivíduos coagem o funcionário de tal modo que este é levado à posição de fraqueza psicológica.

Existem outras definições para esse tipo de violência, Barreto (2003), descreve o assédio moral como uma exposição de empregados em situações vexatórias e humilhantes durante a realização de sua rotina de trabalho dentro da organização. Freitas (2001) reforça que o assédio moral estar ligado a um esforço repetitivo de desqualificação da pessoa.

As agressões cotidianas na qual os funcionários são submetidos provocam uma série de danos que levam de modo inconsciente a destruição psicológica, pois essas agressões são constituídas de procedimentos hostis, evidentes ou encobertos, de um ou vários indivíduos sobre o outro de modo muito perverso.

Portanto o assédio moral dentro de uma organização se dar pelo conjunto de atos repetitivos e persistentes que como citado acima podem ser provocados por uma ou várias pessoas em que se envolve uma relação de poder dentro de um ambiente de trabalho (HOEL; COOPER, 2000). Em consequência desse tipo de violência, os comportamentos que são apresentados são: isolamento social, fofocas, tratamento silencioso, ataque a vida privada do funcionário, monitoramento excessivo do trabalho e sonegação de informações (KEASHLY, 1998).

Entretanto se faz interessante distinguir alguns aspectos, uma vez que é muito comum se assemelhar o assédio moral ao *stress* profissional. No *stress* profissional, não existe uma intencionalidade maldosa que provoque danos em vários aspectos da vida da pessoa, já o assédio moral, esse sim, tem a intencionalidade de provocar sérios danos à pessoa, mesmo que seja de modo mais ou menos consciente, além de que, essa atitude visa em se livrar de uma determinada pessoa que naquele momento pode ser inconveniente naquele ambiente organizacional (HIRIGOYEN, 2001).

Outro ponto também a ser distinguido é o assédio moral no trabalho do conflito. A existência desse tipo de violência, muitas das vezes ocorre porque nenhum conflito pode ser estabelecido, diferente do conflito, o assédio moral se destaca por aquilo que não é falado e que também é escondido. Já o conflito, reflete uma igualdade teórica que busca por meio dos participantes uma necessidade de mudanças e que pode ser considerado como fonte de renovação e reorganização.

No assédio moral no trabalho, é possível observar uma relação de dominado-dominante, na qual o que controla o jogo faz com que o outro perca sua identidade (HIRIGOYEN, 2001). Em relação as más condições de trabalho, também se faz salientar que não é condição de assédio moral, a não ser quando o objetivo seja consciente para tal ato, que no caso é o de prejudicar o funcionário.

Diversos contratos de trabalho trazem cláusulas que demonstram os vários objetivos e metas a serem alcançados e que com isso mantem certa pressão sobre a pessoa, pois ela deve se comprometer em acompanhar essas metas independentemente das consequências que serão trazidas para sua vida. Nesses casos, diversas jurisprudências reconheceram que objetivos irrealizáveis em que funcionários são submetidos a um estado de sujeição permanente se constitui em assédio moral (HIRIGOYEN, 2001).

Diante disso, o assédio moral é claramente um ato que só se adquire significado pela insistência, sendo assim, nem toda pessoa que se diz assediada, de fato não é. Para Einarson e Skogstad (1996), reforçam que o assédio moral no trabalho é um comportamento que se persiste ao longo do tempo e que atos negativos isolados não são considerados

assédio moral. Portanto, a diferença existente entre conflito no trabalho e assédio moral, se dar necessariamente pela frequência e duração da situação daquilo q está sendo feito.

Entretanto, como pode ser observada, a duração do assédio moral no trabalho ainda é algo bastante discutido entre os vários autores. Para Leymann (1990) afirma em dizer que o conceito desse tipo de violência é pela persistência e continuidade das ações provocando efeitos negativos na vida da pessoa, sendo estabelecido um critério de frequência de no mínimo de seis meses. Einarsen e Skogstad (1996) relatam que a frequência desses comportamentos perversos tem que ter ocorrido nos últimos seis meses de maneira semanal ou esporádica, para que possam ser considerados como assédio moral no trabalho

Para Adams (1992) e Randall (1997) esse comportamento abusivo pode ser demonstrado sem ser semanal, mas sim em uma única ameaça. Segundo HIRIGOYEN (2001), uma agressão pontual pode ser apenas uma expressão de reatividade e impulsividade e não um ato premeditado. No entanto, uma agressão aparentemente solitária, mais particularmente humilhante, como é o caso de certas demissões (salas trancadas, pertences pessoais deixados dentro de uma caixa no corredor, evitar contato com a pessoa) podem ser considerados como assédio moral.

Em consequência disso, muitos empregados adoecem por causa de tipo de abuso praticados pela gestão da organização. Segundo Wagner III e Hollenbeck (2004), o conjunto gerado pela insatisfação e o estresse do trabalho junto com o assédio moral acaba por provocar além de problemas físicos e psicológicos um aumento de rotatividade, absenteísmo, violência no local de trabalho, além de custos referentes à assistência médica. Vale lembrar que em vista da legislação referente à segurança e saúde profissional, as empresas são responsáveis por qualquer doença na qual o seu empregado foi afetado no emprego ou durante seu transcurso.

3. AS CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL NA VIDA DO FUNCIONÁRIO

É claro que a prática do assédio moral no trabalho ocasiona uma série de efeitos que podem ser devastadores na vida da vítima. A humilhação repetitiva e prolongada dentro do ambiente de trabalho se constitui em um risco invisível, no entanto concreto nas relações de trabalho e na saúde dos trabalhadores. É que se tornou prática costumeira nas empresas onde há menosprezo e indiferença pelo sofrimento dos trabalhadores que ainda adoecidos continuam a desenvolver seu trabalho. Isso nos evidencia uma das mais poderosas formas de violência sutil nas relações de trabalho (BARRETO, 2001).

Estudos realizados por Hiriogoyen (2005, p.159-182) “mostram que no início, os efeitos apresentados pela vítima são o estresse e a ansiedade, a depressão, distúrbios psicossomáticos, podendo em certos casos chegar em um estresse pós-traumático. Além desses sintomas, é comum predominar nos quadros de assédio moral sentimentos de vergonha, humilhação, perda do sentido o que pode chegar a modificações psíquicas, como neurose traumática, paranoia e psicose”.

Muitos efeitos se tornam destrutivos durante o trabalho e estes não se limitam somente ao aspecto psíquico. Os dados obtidos de um levantamento feito por Hiriogoyen (2005, p. 159), demonstrou que os distúrbios psicossomáticos dos mais variados foram encontrados em 52% dos casos. Ainda de acordo com a autora, em face de evolução dos procedimentos de assédio moral, esses distúrbios psicossomáticos aparecem em primeiro lugar “O corpo registra a agressão antes do cérebro, que no entanto se recusa a enxergar o que eu não entendeu”. No entanto, esse mesmo corpo irá denunciar o traumatismo, e os efeitos correrão,

o que possibilita alcançar o estresse pós-traumático (HIRIGOYEN, 2005, p. 160).

De acordo com Leymann (2000), esse estresse psicológico é muito perigoso pois pode ser um estresse social que pode provocar uma série de efeitos negativos, entre os quais podemos citar como: reações biológicas e psíquicas. O autor ainda explana que esse tipo de estresse é na verdade uma reação de natureza biológica a um determinado estímulo tensor com efeitos psíquicos que podem ser responsáveis por certas mudanças de comportamento.

Segundo Fonseca (2003, p. 675), o local de trabalho, o ritmo de cada tarefa e os relacionamentos dentro das organizações são fatores determinantes que renovam as emoções que ensejam o estresse ocupacional que em muito acaba por se tornar em um estado crônico, que vai se tornando permanente e diário ocasionado desgaste físico e mental para e pelo trabalho. A partir daí, em situações principalmente de ameaças, as pessoas entram em um estado de prontidão, que faz com elas manifestem sintomas psicossomáticos em seus diversos ou profundos estados de depressão, consumo de drogas e suicídio.

Os danos que afetam as emoções acabam também por atingir a vida familiar e social da vítima. De acordo com Guedes (2003, p. 94), o trabalho, é a principal fonte de reconhecimento social e realização pessoal. O homem se identifica pelo trabalho, para ele, na medida que percebe que estar perdendo sua identidade social, sua capacidade de projetar-se no futuro, se verifica nela uma decadência de autoestima fazendo com que surge um certo sentimento de culpa. A vítima se torna amarga, lamurienta e desagradável.

Ademais, a segurança econômica e a possibilidade de sempre melhorar a renda é fator de grande importância na estabilidade emocional e na saúde do homem. Na medida em que essa segurança faltar, o sujeito se desespera. A relação familiar se arruína quando se torna a válvula de escape da vítima que passa a descarregar sua frustração nos membros da família. Por essas razões, a exposição duradoura de uma pessoa ao terror psicológico, pode não apenas conduzi-la ao uso de drogas, especialmente álcool, a pensar em suicídio, como também induzi-la ao homicídio (GUEDES, 2003, p. 94).

Vêm a calhar os dados coletados por Barreto (2006, p. 153) em suas investigações: ao perderem a identidade de trabalhador, as vítimas de humilhações perdem ao mesmo tempo a dignidade ante o olhar do outro. No abandono, 100% dos homens pensam em suicídio, sendo que 18,3% chegam à situação limite de tentativa de suicídio. Inclusive alguns relataram o início de consumo de drogas, como álcool, para esquecer a humilhação sofrida, outros revelaram a reprodução, no lar, da violência vivida no trabalho.

Diante dessa situação, até mesmo o convívio familiar acaba por se tornar insuportável. Esse tipo de violência sofrida pelo funcionário dentro da organização ocasiona um mal-estar no trabalhador que por se reflete dentro das relações familiares. No entanto, não são raros os casos na qual a impossibilidade de exteriorizar os sentimentos no local da humilhação, pelo receio da perda do emprego faz com que a pessoa exploda sobre pessoas mais próximas, seus familiares (RUFINO, 2006, p. 87).

Devido às repercussões psicofísicas provocadas na vítima, Guedes (2003, p. 93), dentre outros estudiosos do assunto, defende que o assédio moral deve ser encarado como uma doença profissional ou de infortúnio do trabalho.

O papel da gestão de pessoas para esse tipo de situação é de fundamental importância. Conforme menciona Fischer, apud Brandão (2004, 24), “são elas – as políticas de recursos humanos – que efetivamente definem os parâmetros nos quais os padrões de relações do trabalho são constituídos”. Hoje, essas políticas tendem a tornar-se cada vez mais interativas com o ambiente interno e externo à organização. Ulrich (2000:30) reitera

a abrangência da função de recursos humanos nos dias de hoje, “por meio do modelo de múltiplos papéis, definindo posições distintas para a função, que passa a estar mais integrada aos contingentes e determinantes do macroambiente, sem, contudo, abandonar papéis importantes que vem desempenhando até então”.

Portanto daí a importância da área de gestão de pessoas no enfrentamento desse tipo de violência, uma vez que os objetivos de uma organização são atingidos por pessoas, o que nesse caso se deve considerar como preocupação estratégica fundamental o desenvolvimento de seus colaboradores, na qual eles devem sempre contar com gestão transparente, coerente e proativa.

4. O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NO ENFRENTAMENTO DO ASSÉDIO MORAL

A área da gestão de pessoas tem nos últimos anos vivendo uma verdadeira tensão entre incentivar a individualização fazendo com que o funcionário se dedique ao máximo no seu trabalho e no outro ponto busca a sinergia coletiva, por meio do estímulo ao trabalho em equipe dentro da organização. No entanto, em relação ao fato da gestão de pessoas quando fala em sinergia de grupo, ela aproveita para desenvolver programas visando recompensas com base em metas profissionais que estimulam a competição entre as pessoas.

Para Segundo Freitas (1999), ao mesmo tempo em que a organização exige do funcionário o engajamento aos seus objetivos ela usa a estratégia do não-contrato pela qual não se pode garantir nada ao trabalhador em nome da competitividade que só cresce dentro de uma organização.

Portanto, vemos que o grande desafio da área de gestão de pessoas é mediar o equilíbrio das relações entre mercado, organizações e indivíduos dentro de um contexto que vem sendo marcado por paradoxos de diversas naturezas: globalização *versus* cultura local; produção em série *versus* flexibilidade; trabalhador multiquificado *versus* redução dos postos de trabalho etc.

Muitos são os estudos que tem sido abordado sobre o papel a importância e o posicionamento da gestão de pessoas no contexto organizacional brasileiro e mundial. De acordo com Fischer, apud Brandão (2004, 24), “são elas, as políticas de recursos humanos que de modo efetivo definem os parâmetros em que os padrões de relação de trabalho são constituídos”. Nos atuais dias, essas políticas têm se tornado cada vez mais interativas com o ambiente interno e externo à organização.

Para Ulrich (2000:30), coloca que a abrangência da função de recursos humanos nos atuais dias, se utiliza de um meio de modelo de múltiplos papéis, na qual é definido posições distintas para a função, que passa a estar mais interligada aos contingentes e determinantes do macroambiente, sem no entanto abandonar papéis importantes que vem desempenhando pelo sistema de Gestão de Pessoas, como captação, avaliação de desempenho, orientação e desenvolvimento de pessoas, bem como saúde no trabalho, que são de fundamental importância na prevenção, identificação e intervenção dos casos de assédio moral.

A prática do assédio moral tem causado as empresas problemas de toda sorte cujas consequências podem trazer danos em diversas formas tanto a curto como a longo prazo na produtividade. Para contornar esses problemas oriundos dessa prática algumas medidas preventivas podem ser implementadas e aplicadas pela Gestão de Pessoas para mini-

mizar estes problemas e com isso garantir um ambiente saudável de trabalho.

Porém, segundo GUEDES (2003:143), as razões econômicas raramente são capazes de persuadir as organizações a implementar um programa de combate ao assédio moral, mesmo que seus custos sejam mais elevados do que trabalhar a sua prevenção. “As empresas tendem muito mais a investir em programas que melhorem sua imagem tanto dentro quanto fora de suas fronteiras e, neste caso, considerações econômicas são menos importantes”.

A Gestão de Pessoas tem correspondido ao um determinado conjunto de políticas e práticas que visa conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas, na qual inclui recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho (CHIAVENATO, 1999). É com base em determinado posicionamento que se procurou utilizar um sistema de Gestão de Pessoas como ferramenta para identificar situações de assédio moral e intervir a tempo para evitar algum problema.

De acordo com Ferreira (2004, p. 98), as condições dignas de trabalho, mediante um ambiente de trabalho que ofereçam fisicamente e mentalmente um local sadio, são preconizadas pela própria Constituição, como sendo um objetivo de conquista dos trabalhadores. Entretanto, isso na prática, mediante pressões advindas do alto grau de competitividade dos tempos atuais acabam por ocasionar a chamada “gestão perversa”. Hirigoyen (2010) declara que:

A ‘gestão perversa’ se caracteriza pela falta de comunicação, em que não são ditas as coisas de forma clara. [...] Trata-se, por exemplo, de colocar cada vez mais pressão até que as pessoas não aguentem e adoecem (HIRIGOYEN, 2000).

Ainda sobre disfunções no ambiente interno das organizações, Martiningo e Siqueira afirmam:

[...] o alto grau de ambiguidade, demandas incompatíveis ou expectativas exageradas sobre papéis, tarefas e responsabilidades podem gerar frustrações no grupo de trabalho, especialmente se estiverem relacionados a direitos, obrigações, privilégios e cargos. [...] A desorganização de algumas empresas pode facilitar a implantação de estado de cerco ou assédio, pois é sempre geradora de estresse, quer se trate de inadequada definição dos papéis, de falta de ordenação dos trabalhos ou de falta de suporte gerencial por parte da administração. Ela é causa de insegurança por parte dos chefes e subordinados que, mais pressionados pelo cumprimento de metas e sem o devido suporte organizacional, podem iniciar um processo de assédio moral (MARTININGO; SIQUEIRA, 2008, p. 18).

Para Freitas (2002, p. 149), a Gestão de Pessoas deve intervir nesse contexto, pois “deveriam considerar esse tipo de situação como um problema de sua jurisdição”. Por tratar se de um problema da esfera de sua esfera de atuação, todos os seis processos de RH devem convergir na prevenção e combate ao assédio moral. “O equilíbrio na condução de todos esses processos é fundamental.” (CHIAVENATO, 2004, p. 15).

As relações com os empregados e a qualidade de vida são atividades desempenhadas pelo Processo de Manter Pessoas. Chiavenato (2004, p. 396) afirma que uma organização viável deve manter os colaboradores satisfeitos na organização “proporcionando um ambiente físico, psicológico e social de trabalho agradável”. Nesse contexto, a organização e,

sobretudo, a Gestão de Pessoas, não deverá se omitir perante conflitos, dentre eles o assédio moral.

Aspectos como liderança fraca ou inadequada devem ser trabalhados para que evitem disfunções no ambiente interno. Martiningo e Siqueira (2008) mencionam que líderes opressores entendem a não intervenção da alta administração como uma aceitação de seus procedimentos, ainda mais quando inexitem políticas contra o assédio moral no trabalho. O autor ainda reforça que tais políticas podem ser promovidas pela área de gestão de pessoas com o apoio da alta direção da empresa, assegurando o monitoramento das iniciativas e punições para os assediadores.

Por fim, o Processo de Monitorar Pessoas atua na qualidade das informações, banco de dados e sistemas de informações de RH. Chiavenato (2004) demonstra que este processo se estende dos regulamentos, fiscalização e vigilância da abordagem tradicional à flexibilidade e responsabilidade da abordagem moderna. Se por um lado “os sistemas de monitoração de RH deixaram seu aspecto autoritário-coercitivo” (CHIAVENATO, 2004, p. 484), por outro as organizações necessitam estarem dispostas a colocar em funcionamento políticas de prevenção e deixar claro que o assédio moral não será admitido e que receberá punição

5. METODOLOGIA

Em relação aos métodos apontados neste estudo, o tipo de pesquisa foi a descritiva pois conforme Gil (2008, p.28); “(...) as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”, associada aos meios de investigação da pesquisa bibliográfica, pois de acordo com Beuren (2008, p. 92) “[...] o material consultado na pesquisa bibliográfica abrange todo referencial já tornado público em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, dissertações, teses, entre outros, [...] com o intuito de reunir diversas publicações isoladas e atribuir-lhes uma nova leitura.

Adotando natureza qualitativa pois segundo explica Para Marconi e Lakatos (2003) o método qualitativo apresenta-se sobre uma forma adequada para poder alcançar a relação da causa ou fenômeno e assim consequentemente chegar a sua razão ou verdade.

6. CONCLUSÃO

Verificou-se neste estudo que o assédio moral envolve interações sociais complexas e que a forma como o líder irá lidar com estas situações tem impacto direto diante do assediado, do assediador e na condução/gerenciamento das situações que implicam este fenômeno.

As pressões sobre as organizações são cada vez maiores, exigindo dos colaboradores e, principalmente, dos seus gerentes maneiras diferentes e seguras de se alcançar melhores resultados. Os gerentes, atualmente, são levados a dar respostas às situações complexas que exigem diferentes habilidades.

As pressões de tempo, satisfação do cliente e redução de custos estão presentes no dia a dia daqueles que administram. Diante dessas adversidades e de tanta concorrência no mercado, passou a ser um imperativo para os gerentes conhecer da melhor forma e em



profundidade os fatores relacionados ao comportamento humano, como a importância das percepções, a influência das atitudes e a abrangência dos valores.

O Assédio moral não é um fato isolado. É baseado na repetição ao longo do tempo de práticas vexatórias e constrangedoras, explicitando a degradação deliberada das condições de trabalho em um contexto de desemprego. É um problema que submete o trabalhador a se manter impotente diante da questão social.

É necessário chamar à atenção para a necessidade de se disseminar mais informações sobre o Assédio moral nas organizações, já que se caracteriza como um palco privilegiado para este tipo de violência. Nesse sentido, pretende-se também contribuir com os gestores das organizações, especialmente os que atuam na área de recursos humanos, fornecendo um quadro mais objetivo de detecção e análise do assédio moral na realidade de trabalho.

Para que a área não seja taxada de omissa, dentro do contexto apresentado, concluímos que a prevenção é a melhor forma de combate à problemática, através da adoção de medidas simples e de baixo custo, mas que se implementadas garantirão uma maior qualidade de vida aos empregados e, por conseguinte, um meio ambiente de trabalho sadio e uma organização produtiva.

A reformulação dos métodos de gestão; o investimento na informação através de palestras e cartilhas conscientizando dos males provocados por essa violência; a adoção de um código de ética pela empresa são alguns exemplos de medidas de prevenção que contribuem sobremaneira para a preservação da saúde e dignidade do trabalhador.

Referências

- ADAMS, A. **Bullying at work: how to confront and overcome it**. London: Virago, 1992.
- BARRETO, M. **Violência, saúde e trabalho** – uma jornada de humilhações. São Paulo: EDUC, 2003.
- BARRETO, Margarida Maria Silveira (Org.). **Assédio moral no trabalho: chega de humilhação!** [S.l.]: Abe-lhawebe, 2001.
- BASSMAN, E. **Abuse in the workplace**. Westport, CT: Quorum Books, 1992.
- BEUREN, I. M. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos Em Contabilidade**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BRANDÃO, Giselle Reis. **A Universidade Corporativa e a Gestão de Recursos Humanos** – novas configurações para antigas funções? Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas – o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- EINARSEN, S.; SKOGSTAD, A. Bullying at work. Epidemiological findings in public and private organizations. **The European Journal of Work and Organizational Psychology**, London, n. 5, p. 185- 210, 1996.
- FERREIRA, Hádassa Dolores Bonilha. **Assédio Moral nas Relações de Trabalho**. Campinas: Russell Editores, 2004
- FONSECA, Ricardo Tadeu Marques. **Saúde mental para e pelo trabalho**. Revista LTr, São Paulo, v. 67, n. 6, p. 670-679, jun. 2003.
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008. ISBN 978-85-224- 5142-5.
- GUEDES, Márcia Novaes. **Mobbing – violência psicológica no trabalho**. Revista LTR, v. 67, n. 2, fev. 2003
- HIRIGOYEN, M. F. **Assédio moral: a violência perversa do cotidiano**. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 2006.
- HOEL, H.; COOPER, C. L. **Destructive conflict and bullying at work**. Manchester School of Management.

University of Manchester. Institute of Science and Technology, 2000.

KEASHLY, L. Emotional abuse in the workplace: conceptual and empirical issue. **Journal of Emotional Abuse**, New York, n. 1, p. 85-117, 1998.

LEYMANN, H. Mobbing and psychological terror at workplaces. **Violence and Victims**, Seattle, n. 5, p. 119-126, 1990.

LEYMANN, H. The content and development of mobbing at work. **The European Journal of Work and Organizational Psychology**, London, n. 5, p. 165-184, 1996.

MARTININGO FILHO, Antonio; SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares. **Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas**. Revista de Administração Mackenzie, v. 9, n. 5, p. 11-34, 2008. Disponível em: Acesso em 03/04/2012

PRICE SPRATLEN, L. Interpersonal conflict which includes mistreatment in a university workplace. **Violence and Victims**, n. 10, p. 285-297, 1995.

RANDALL, P. **Adult Bullying: Perpetrators and Victims**. London: Routledge. 1997.

RUFINO, Regina Célia Pezzuto. **Assédio moral no âmbito da empresa**. São Paulo: LTr, 2006.

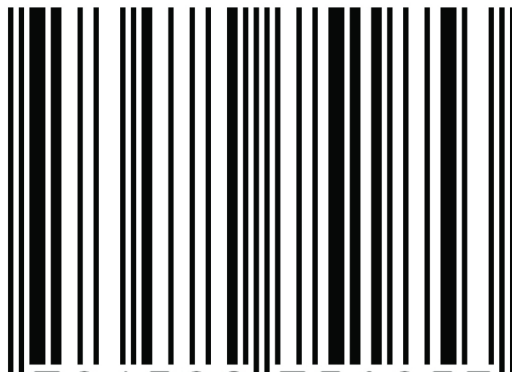
ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.

VENOSA, Silvio de Salvo. **Responsabilidade Civil**. 8ª ed., 2ª reimpr., São Paulo: Atlas: 2008, p. 41.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**, São Paulo: Saraiva, 2004

ISBN: 978-65-80751-85-3

BR



9 786580 751853

