

Organizadores:
Rodolfo Francisco Soares Nunes
Tiago Santos Lameiras Teixeira

Estudos Interdisciplinares

da Contabilidade e Administração

Vol 2

2024


Pascal
Editors

RODOLFO FRANCISCO SOARES NUNES
TIAGO SANTOS LAMEIRAS TEIXEIRA
(Organizadores)

Estudos Interdisciplinares da
CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO
VOLUME 2

EDITORA PASCAL
2024

2024 - 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^a. Anna Christina Sanazario de Oliveira

Dr. Glauber Túlio Fonseca Coelho

Dr^a. Samantha Ariadne Alves de Freitas

Dr^a. Priscila Xavier de Araújo

Dr. Saulo José Figueredo Mendes

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

N972c

Coletânea Estudos interdisciplinares da contabilidade e administração / Rodolfo Francisco Soares Nunes e Tiago Santos Lameiras Teixeira (Orgs). São Luís - Editora Pascal, 2024.

343 f. : il.: (Estudos interdisciplinares da contabilidade e administração; v. 2)

Formato: PDF

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN: 978-65-6068-033-3

D.O.I.: 10.29327/5347153

1. Interdisciplinaridade. 2. Pesquisa. 3. Administração. 4. Contabilidade. I. Nunes, Rodolfo Francisco Soares. II. Teixeira, Tiago Santos Lameiras. III. Título.

CDU: CDU:001.2

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

2024

www.editorapascal.com.br

APRESENTAÇÃO

A interdisciplinaridade constitui a chave para o avanço científico. No que diz respeito às ciências administrativas, a construção do conhecimento em Administração e Ciências Contábeis aprofundam a maneira a qual percebemos os organismos empresariais (com ou sem fins lucrativos) na nossa sociedade.

Através da investigação sobre temas-chave nas duas áreas, esta coletânea contempla um ponto que simboliza dois caminhos. O primeiro ponto é o de finalização dos trabalhos iniciados ao longo de dois semestres de pesquisa, estruturação e escrita do trabalho de conclusão de curso nos cursos de Administração e Ciências Contábeis da Faculdade Anhanguera São Luís.

O segundo ponto, não menos importante, é o de continuidade. Do conhecimento científico, pois ao serem publicados os trabalhos passam a ingressar na extensa estante do conhecimento da área. E da continuidade da vida profissional de cada aluno concluinte desta fase.

O estímulo a pesquisa se realiza em momentos como este. O conhecimento (e seu processo de construção) pouco vale quando se limita às paredes institucionais. Com a disponibilidade (inclusive digital) deste material, pode-se ultrapassar os muros e chegar a quem realmente importa toda essa trajetória: nossa sociedade.

Isto posto, parabenizo o esforço, dedicação e comprometimento de todos os envolvidos neste processo. Alunos, tutores, professores e Instituição de Ensino Superior são sujeitos diretamente responsáveis pelo êxito desta publicação. A materialização deste processo e sua divulgação para a sociedade somente tem a acrescentar para todos.

Rodolfo F. S. Nunes

ORGANIZADORAS

Rodolfo Francisco Soares Nunes

Doutorando em Políticas Públicas pela Universidade Federal do Maranhão, mestre em Desenvolvimento Socioeconômico pela Universidade Federal do Maranhão. Especialização em Contabilidade e Planejamento Tributário pela Universidade Federal do Maranhão. Especialista nas áreas de Auditoria, Contabilidade Internacional, Logística Internacional e Didática, Concepções e Práticas Pedagógicas pela Faculdade Metropolitana (2020). Graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Maranhão (2017) e Graduado em Ciências Contábeis pela Faculdade Atenas Maranhense (2010), com CRC/MA 11384/O. Foi professor Substituto na Universidade Federal do Maranhão no Departamento de Economia (UFMA-DECON) e Professor do curso de Ciências Contábeis da Faculdade do Baixo Parnaíba (FAP). Atualmente é Professor Substituto na Universidade Estadual do Maranhão (UEMA-DDEC) e do Curso de Ciências Contábeis e Administração da Faculdade Anhanguera São Luís. Participante do Grupo de Avaliação e Estudo da Pobreza e de Políticas Direcionadas à Pobreza (GAEPP) e Participante do Grupo de Estudos em Economia Política e História Econômica (GEEPHE) com projeto de pesquisa: Formação e Expansão da Zona do Euro sob a Égide da Mundialização do Capitalismo. Bolsista (Iniciação Científica) - PIBIC/FAPEMA (2016-2017). Bolsista CAPES - Mestrado (2018-2020). Bolsista CAPES PROEX - Doutorado (2023-2027).

Tiago Santos Lameiras Teixeira

Graduado em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda (CEUMA, 2002). Especialização em Comunicação e Marketing (CEUMA, 2007). Graduado em Administração (CEUMA, 2012).

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	10
EMPREENDEDORISMO E MÍDIAS SOCIAIS: USO DA TECNOLOGIA PARA CONQUISTAR NOVOS NEGÓCIOS	
<i>Pedro Henrique Costa Sousa</i> <i>Alcideia Primo</i>	
CAPÍTULO 2	20
A IMPORTÂNCIA DA APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE NAS OPERAÇÕES LOGÍSTICAS	
<i>Carlos Eduardo Alves Gonçalves</i> <i>Isabella Santos</i>	
CAPÍTULO 3	31
A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS	
<i>Hemilly Silva Mendonça</i>	
CAPÍTULO 4	40
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: SUA IMPORTÂNCIA NA ADMINISTRAÇÃO, EXPANSÃO E VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	
<i>Alcilene de Jesus Mendonça</i> <i>Isabella Santos</i>	
CAPÍTULO 5	52
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: O USO DE FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS NAS TOMADAS DE DECISÕES EM GESTÃO	
<i>Railma Karen de Sousa Gomes</i>	
CAPÍTULO 6	66
LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: A RELEVÂNCIA DO LÍDER NO ENGAJAMENTO DA EQUIPE PARA OBTENÇÃO E MELHORIA DE RESULTADOS	
<i>Fábio Macedo Costa</i>	
CAPÍTULO 7	76
GESTÃO DE PESSOAS: O PAPEL FUNDAMENTAL DO LÍDER COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO	
<i>Luciene Nogueira Ribeiro</i> <i>Isabella Santos</i>	
CAPÍTULO 8	89
A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES NOS TEMPOS ATUAIS	
<i>Dayana Almeida Martins</i> <i>Juliana Silva</i>	
CAPÍTULO 9	98
A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	
<i>Lucélia De Freitas Reis</i> <i>Isabella Santos</i>	

CAPÍTULO 10	107
QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE DE TRABALHO	
<i>Ezequiel da Silva Castro</i>	
<i>Juliana Silva</i>	
CAPÍTULO 11	116
GESTÃO DO CONHECIMENTO: A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO PARA ALCANCE DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS NAS ORGANIZAÇÕES	
<i>Ana Raquel de Oliveira Soares</i>	
<i>Alcideia Primo</i>	
CAPÍTULO 12	128
A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO JUNTO AO MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL	
<i>Thágyla Christiny Moura Chagas</i>	
CAPÍTULO 13	139
A IMPORTÂNCIA DA ATUAÇÃO DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS EM UMA EMPRESA	
<i>Ana Beatriz de Souza</i>	
<i>Suelen Aguilera</i>	
CAPÍTULO 14	147
A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS E MOTIVAÇÃO	
<i>Claudio Vinícius Pinheiro Da Costa</i>	
<i>Isabella Santos</i>	
CAPÍTULO 15	157
GESTÃO DO CONHECIMENTO: A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO PARA ALCANCE DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS NAS ORGANIZAÇÕES	
<i>Ana Raquel de Oliveira Soares</i>	
<i>Alcideia Primo</i>	
CAPÍTULO 16	168
OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELO MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL EM DECORRÊNCIA DO CENÁRIO DA COVID-19 NO BRASIL	
<i>Elijacy Fonseca Silva</i>	
<i>Suelen Aguilera</i>	
CAPÍTULO 17	178
OS IMPACTOS DA GESTÃO DE PESSOAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	
<i>Juliane Silva de Moraes</i>	
<i>Isabella Santos</i>	
CAPÍTULO 18	187
A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE LABORAL	
<i>Fábio Henrique Santos Nascimento</i>	
<i>Isabella Santos</i>	

CAPÍTULO 19	195
A GESTÃO DE PESSOAS ASSOCIADA A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO PROMOTORA DA MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL	
<i>Evandro Teles Barreto Junior</i>	
<i>Juliana Silva</i>	
CAPÍTULO 20	205
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO NO PROCESSO DE QUALIFICAÇÃO, DOS PROFISSIONAIS NAS EMPRESAS PRIVADAS	
<i>Ana Silvia Santos da Luz</i>	
CAPÍTULO 21	216
O USO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA PARA O CRESCIMENTO DAS EMPRESAS	
<i>Suellen Alves de Almeida</i>	
<i>Suelen Aguilera</i>	
CAPÍTULO 22	225
DESAFIOS ENCONTRADOS NA GESTÃO DE PESSOAS NO AMBIENTE EMPRESARIAL	
<i>Demarkson Daylon Passos de Moura</i>	
<i>Juliana Silva</i>	
CAPÍTULO 23	236
A LOGÍSTICA REVERSA COMO VANTAGEM COMPETITIVA E SUSTENTÁVEL NAS ORGANIZAÇÕES	
<i>Pedro Henrique Silva Barros</i>	
<i>Savane Mestre</i>	
CAPÍTULO 24	246
A COMUNICAÇÃO COMO VALOR FUNDAMENTAL DE GESTÃO DE PESSOAS NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL	
<i>Jordana de Lima Santos</i>	
<i>Suelen Aguilera</i>	
CAPÍTULO 25	255
A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O DESENVOLVIMENTO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	
<i>Luís Eduardo Campos Almeida</i>	
<i>Alcideia Primo</i>	
CAPÍTULO 26	266
CONTABILIDADE GERENCIAL E SEUS BENEFÍCIOS PARA O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO	
<i>Vanessa da Silva Nogueira</i>	
<i>Valdirene Gomes Silva</i>	
CAPÍTULO 27	273
A IMPORTÂNCIA E OS BENEFÍCIOS DA AUDITORIA CONTÁBIL INTERNA PARA A GESTÃO EMPRESARIAL	
<i>Maria Edilane Sousa da Silva</i>	
<i>Valdirene Gomes Silva</i>	

CAPÍTULO 28	284
CONTABILIDADE GERENCIAL: UMA FERRAMENTA IMPORTANTE PARA AS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS DO BRASIL	
<i>Bruno Santos Pacheco</i> <i>Valdirene Gomes Silva</i>	
CAPÍTULO 29	296
O USO DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS COMO FERRAMENTA AUXILIAR NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO	
<i>Emerson Chagas de Araujo</i>	
CAPÍTULO 30	309
CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FORMA EFETIVA PARA OTIMIZAÇÃO DOS PROCESSOS EMPRESARIAIS E TOMADAS DE DECISÃO	
<i>Kelvison Barros Sousa</i> <i>Marcelo Almeida</i>	
CAPÍTULO 31	319
GESTÃO DOS RELATÓRIOS CONTÁBEIS: IMPACTO DA DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO E DA DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA NO CONTEXTO EMPRESARIAL NA IDADE CONTEMPORÂNEA	
<i>Silvanir Duarte Cabral</i>	
CAPÍTULO 32	331
A INFLUÊNCIA E AS CONTRIBUIÇÕES DA AUDITORIA CONTÁBIL COMO INSTRUMENTO DE AUXÍLIO PARA A GESTÃO	
<i>José Carlos de Carvalho Araújo</i> <i>Marcelo Cerconi</i>	

EMPREENDEDORISMO E MÍDIAS SOCIAIS: USO DA TECNOLOGIA PARA CONQUISTAR NOVOS NEGÓCIOS

ENTREPRENEURSHIP AND SOCIAL MEDIA: USING TECHNOLOGY TO GET NEW BUSINESS

Pedro Henrique Costa Sousa¹

Alcideia Primo²

1 Administração da Faculdade Anhanguera São Luís-MA

2 Docente da Faculdade Anhanguera



Resumo

O mundo dos negócios tem investido em diversas formas de produção e distribuição de bens e serviços inovadores nos mais diversos portes e segmentos. Modelos de negócios tradicionais estão sendo reinventados pelas oportunidades oferecidas pela inovação e tecnologia, criando assim novas perspectivas para o uso dos recursos existentes. Os clientes procuram um bom atendimento e resultados alcançáveis, de modo que isso beneficie as chances de os clientes voltarem para comprar ou obter serviços. Com esses fatores, eles podem fazer com que os clientes recomendem uma loja ou serviço, ou até mesmo sugiram melhorias para o uso mais fácil isso levanta a questão: como a mídia social pode permitir o empreendedorismo de uma forma que alavanque novos negócios por meio da tecnologia? O objetivo geral da pesquisa foi conceituar o empreendedorismo usando as mídias sociais para aumentar a produtividade e obter satisfação com o uso da tecnologia em novos negócios. O trabalho de pesquisa é de natureza aplicada porque produz informações necessárias para aplicações práticas voltadas para a resolução de determinados problemas. Este trabalho é um tipo de pesquisa qualitativa de revisão de literatura. Assim, concluímos que o meio digital oferece muita comodidade aos potenciais consumidores que não precisam ir até a loja, levar seus produtos de casa e realizar as compras por meio de novas formas de distribuição e entretenimento hora atrai consumidores da era digital que buscam comodidade, praticidade e flexibilidade.

Palavras-chave: Mídia Social. Tecnologia. Empreendedorismo. Negócios.

Abstract

The business world has invested in different forms of production and distribution of innovative goods and services in the most diverse sizes and segments. Traditional business models are being reinvented by the opportunities offered by innovation and technology, thus creating new perspectives for the use of existing resources. Customers are looking for good service and achievable results, so this benefits the chances of customers coming back to purchase or obtain services. With these factors, they can get customers to recommend a store or service, or even suggest improvements for easier use. This begs the question: how can social media enable entrepreneurship in a way that leverages new business through technology? The general objective of the research was to conceptualize entrepreneurship using social media to increase productivity and obtain satisfaction with the use of technology in new businesses. Research work is applied in nature because it produces information necessary for practical applications aimed at solving certain problems. This work is a type of qualitative literature review research. Thus, we conclude that the digital environment offers a lot of convenience to potential consumers who do not need to go to the store, take their products from home and make purchases through new forms of distribution and entertainment. and flexibility.

Keywords: Social Media. Technology. Entrepreneurship. Business.



1. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo está relacionado com a capacidade de idealizar, inovar, melhorar e transformar um negócio. A era digital é uma tendência mundial vivenciada pela inovação tecnológica. Este é um mercado em constante mudança, onde o foco está no relacionamento com o cliente, e não nos produtos. A mídia social de relacionamento pré e pós-venda fortalece a fidelização dos clientes nessa modalidade de mercado altamente competitiva e inspira mais do que comércio, uma relação comercial baseada na confiança.

As estratégias de comércio digital estão se intensificando, especialmente em uma era em que quase todos os processos são virtualizados. Os empreendedores estão expostos ao risco de ter sua própria empresa virtual por um pequeno investimento inicial, autonomia de decisão, controle sobre seu próprio tempo e principalmente como fonte de lucro.

A pesquisa justificou-se pela importância para a sociedade e comunidade acadêmica qual a tarefa da publicidade é tentar captar a atenção do destinatário, despertar o desejo e criar a necessidade de utilização do produto ou serviço no público-alvo. O público-alvo é o público-alvo da campanha publicitária porque existem muitos produtos similares no mercado e a tarefa do anúncio é fazer com que o consumidor prefira o produto à marca concorrente.

A pesquisa reveste-se da mais extrema relevância, pois, a importância da atividade de empreender que procura desenvolver valor, através do desenvolvimento ou expansão da função econômica, fazendo a identificação de produtos novos, bem como mercados e processos, os empreendedores representam o instrumento principal no desenvolvimento econômico e no comércio de bens de produção.

Os clientes buscam um atendimento de qualidade, resultados vantajosos, para que isso alavanque as possibilidades de que os clientes voltem novamente para comprar ou adquirir os serviços, com esses fatores podem fazer com que os clientes recomendem a loja ou serviço ou até mesmo sugerir melhorias para facilitar o uso. Com isso surge o questionamento: Como as mídias sociais podem fortalecer o empreendedorismo de maneira que alavanque novos negócios através das tecnologias?

O objetivo geral da pesquisa foi conceituar o empreendedorismo com o uso das mídias sociais para alavancar mais a produtividade, obtendo a satisfação com o uso da tecnologia para novos negócios. Os objetivos específicos são de: estudar a importância do empreendedorismo e dos métodos e estratégias com o uso da tecnologia, apontar a atuação da mídia social identificando seus recursos e possibilidades de atuação novos negócios, e identificar a possibilidade do alcance de resultados satisfatórios com a aplicação de ferramentas e estratégias da mídia social.

2 DESENVOLVIMENTO

Este capítulo tem como maior conceito apresentar uma revisão de literatura que possibilite o entendimento dos conceitos relacionados às teorias relacionadas ao tema de empreendedorismo aplicada atuação da mídia social, junto às características do uso da tecnologia e a possibilidade do alcance de resultados satisfatórios com a aplicação de ferramentas e estratégias da mídia social, focando na mídia social identificando seus recursos e possibilidades de atuação novos negócios, que possam estabelecer uma solução para problemas causados pelos gestores.

2.1 Metodologia

Este trabalho se trata de uma pesquisa qualitativa, do tipo revisão de literatura. Conforme Gil (2012), a revisão de literatura resulta no levantamento e análise do que já foi publicado sobre o tema e o problema de pesquisa escolhidos.

Os dados foram obtidos através de bases de dados, são elas: *Google Academy* e *Science Direct*. A vista dos procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica é elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com o material já escrito sobre o assunto da pesquisa.

Foram utilizados como critérios de inclusão artigos publicados em português e inglês, no recorte temporal entre os anos de 2013 a fevereiro de 2023. Foram excluídos os artigos publicados nos demais idiomas, e fora do recorte temporal.

O dado qualitativo é uma forma de quantificação do evento qualitativo que normatiza e confere caráter objetivo a observação, assim sendo constitui-se em pesquisas qualitativas que também se ocupa da investigação de eventos qualitativos, mas com referenciais teóricos menos restritivos oportunizando a manifestação da subjetividade do pesquisador.

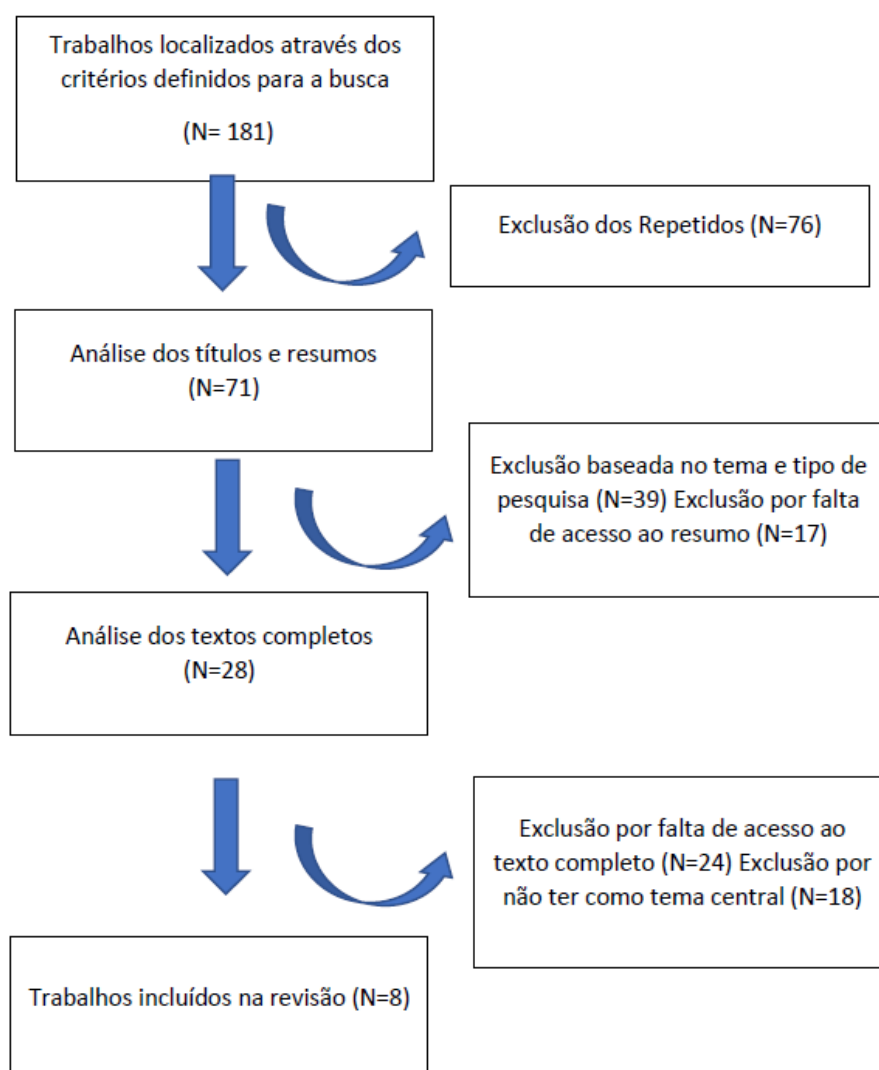


Figura 1. Fluxograma da revisão da literatura realizada.

Fonte: Adaptado de GIL (2012)

Será apresentada o fluxograma seguido durante a revisão, por meio do qual poderá verificar a identificação inicial dos artigos, acontecendo com a exclusão por falta de acesso ao texto completo, exclusão por não ter como tema central a aplicação do estudo, exclusão baseada no tema e tipo de pesquisa, exclusão por falta de acesso ao resumo, exclusão dos Repetidos, análise dos textos completos, análise dos títulos e resumos, entre os quais serão incluídos neste estudo. A Figura 1 apresenta o fluxograma seguido durante a revisão, por meio do qual se pode verificar a identificação inicial de 181 artigos, entre os quais 08 foram incluídos neste estudo.

Será realizado a leitura completa dos artigos selecionados, fazendo o uso complementar da técnica de análise temática de conteúdo através da leitura e releitura dos resultados dos estudos para identificar os tópicos mais importantes das produções.

No intuito de determinar os artigos adequados ao tema proposto, a busca bibliográfica foi realizada nas bases de dados eletrônicas: Literatura Latino-Americana em Ciências da Saúde (LILACS), *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), através do acesso pela Biblioteca Virtual (BV).

Os dados obtidos serão enquadrados assim a revisão bibliométrica, na qual os artigos utilizados foram selecionados por ano de publicação sendo escolhidos entre 2013 a 2023, onde um controle de cada etapa será criado a fim de explicitar como cada parte desde o planejamento até as ações será realizada.

Em relação a aspectos éticos, por tratar-se de revisão de literatura, não há necessidade de aprovação por Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, porém a autora se compromete em referenciar os autores que publicaram os artigos científicos.

2.2 Resultados e Discussão

Os empreendedores são os que agem assumindo os riscos, inovando, promovendo trabalho e participando da ativação do crescimento econômico. Independente da área destinada a atuação, os produtos e serviços apresentam transcendência usual e buscam novidades que atraiam clientes e novos mercados, gerando valores a mais (SEBRAE, 2015).

O empreendedor presente representa uma necessidade cada vez mais essencial para as empresas, uma vez que estas avaliam que a exigência diária de criatividade, eficiência no trabalho, novas formas de inserção, um desenvolvimento de posturas trabalhistas diferentes, acarretando que a organização desenvolva um ambiente com espontaneidade criativa, promovendo saídas rápidas, com certa funcionalidade e constância para estas empresas (GARCIA, 2018).

Há muitos estudos relacionados ao empreendedorismo, nos quais a maioria afirma que o empreendedorismo é muito mais que o empreendedor e suas ideias em si, é um caminho que envolve diversos estágios, aprendizados constantes, sofrendo interferências de ambientes externos. E que não finaliza quando o empreendimento é lançado, sendo um processo contínuo para que a sustentabilidade e prosperidade do negócio sejam viáveis (GHOBRIEL, 2016).

Segundo Dornelas (2021), as atividades empreendedoras no Brasil começaram a adquirir forma por volta de 1990 quando foram desenvolvidas entidades de apoio ao empreendedor, como Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) e Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas).

As esferas políticas e econômicas não se mostravam propícias, e quem desenvolvia ações empreendedoras praticamente não disponibilizava de informações que o auxiliassem na caminhada do empreendedorismo.

A palavra se inicia com o termo *entrepreneur*, empreendedor, de origem francesa e permite ser entendida como “aquele que está entre” ou “intermediário”, fazendo entender que diz respeito ao indivíduo que admite os riscos e inicia alguma novidade (DORNELAS, 2012; SEBRAE, 2016).

É essencial ter entendimento de que “todo empreendedor necessariamente deve ser um bom administrador para obter sucesso, no entanto, nem todo bom administrador é um empreendedor”. O papel principal do administrador de acordo com Henry Fayol é o de planejar, dirigir, organizar e controlar, além disso, eles são responsáveis pela imposição de metas, planos e desenvolvimento de redes de relacionamento (DORNELAS, 2013, p. 20).

O empreendedor pode ser responsável por tudo isso e mais, podendo ser chamado de administrador completo, no entanto, quando a empresa cresce eles focam mais nos aspectos estratégicos, com isso os empreendedores são figuras importantíssimas para o desenvolvimento econômico e através de seu dinamismo, introduzem transformações em uma economia que muda continuamente, promovendo o desenvolvimento econômico.

Partindo da ideia que a atividade de empreender é aquela que “[...] procura desenvolver valor, através do desenvolvimento ou expansão da função econômica, fazendo a identificação de produtos novos, bem como mercados e processos” (AHMAD; SEYMOUR, 2008 apud IBGE, 2013), os empreendedores representam o instrumento principal no desenvolvimento econômico e no comércio de bens de produção.

Contudo, os empreendedores são encarregados de transformar o material, industrializado ou bruto, por uma parte significativa do fluxo de capital econômico (SEBRAE, 2016), um exemplo disso são as micro e pequenas empresas que são tratadas como empreendedores, tendo um percentual participativo de 99% dos seis milhões de empresas formalizadas que atuam no país, acarretando 60% da geração de empregos (MAPA, 2012).

Suas funções se baseiam principalmente no desenvolvimento de alguma função econômica e no aperfeiçoamento dos termos comuns, como custos, eficiência e mercadoria (IBGE, 2013).

Abrir uma empresa e administrá-la não quer dizer ser empreendedor, pois o empreendedor é “[...]um indivíduo que imagina visões, desenvolvendo e realizando as mesmas” (FILION, 2004 apud MATOS et al., 2010, p. 65). Inúmeros pesquisadores desenvolveram mapeamentos para perceber quais as qualidades principais de um perfil empreendedor. Alguns aspectos comuns mostraram-se presentes nestas qualidades empreendedoras são o aprender, o relacionamento, a visão e a inovação.

Conforme Longenecker, Moore e Petty (2014), os atuantes no ramo empreendedor representam os populares e modernos heróis na vida das organizações. Eles são responsáveis pelo fornecimento de atividades empregatícias, introdução de inovações e crescimento econômico estimulado.

Segundo Costa (2019), o Brasil mostra dependência de sua classe populacional empreendedora, sem dúvida alguma. E é necessário dar apoio afim de que essas organizações possam mostrar crescimento com espessarão e disponibilizar maiores oportunidades empregatícias. O maior desafio apontado pelo Governo é trazer para o meio formal o maior quantitativo dessas organizações, uma vez que para esta ação a redução dos impostos e a



oferta de garantias para a classe empresária faz-se totalmente necessária.

Realmente, a atividade empreendedora tornou-se uma das atuações que avançou bastante não apenas no território brasileiro, mas em escala global. No Brasil, o estímulo aos empresários realizarem investimentos em seu próprio empreendimento foi provocado pelo mercado, governo e instituições que disponibilizam financiamentos facilitados, redução em carga de impostos e comunicação favorável (GEM BRASIL, 2016).

O empreendedor pode ser responsável por tudo isso e mais, podendo ser chamado de administrador completo, no entanto, quando a empresa cresce eles focam mais nos aspectos estratégicos, com isso os empreendedores são figuras importantíssimas para o desenvolvimento econômico e através de seu dinamismo, introduzem transformações em uma economia que muda continuamente, promovendo o desenvolvimento econômico.

O progresso tecnológico é um marco no desenvolvimento da sociedade, trazendo consigo ferramentas que permitem maior interação e acesso mais rápido às informações. Acreditamos que a tecnologia representa a forma como a sociedade vive hoje. Ali, a cibernética, a automação, a engenharia genética e a computação eletrônica são alguns dos ícones da comunidade tecnológica que nos cerca todos os dias (SILVEIRA; BAZZO, 2015). No quadro 2, demonstra os resultados sobre as Mídias Sociais.

As redes sociais oferecem grandes atrações de entretenimento para todos os gostos. Proporciona assim à sociedade uma área de navegação completa. As empresas estão agora aproveitando o fascínio de gastar seu tempo livre nas mídias sociais para o treinamento necessário para usar esse meio de comunicação (OLIVEIRA, 2017).

Os coletivos ganharam poder com o sequestro dessas mídias, e o boca a boca tradicional mudou, se fortaleceu e ganhou importância na sociedade atual. ambiente e não limites geográficos (RAMALHO, 2020).

Segundo Montardo (2020, p. 162):

A geração de conteúdo de consumo relacionado à criação, armazenamento e disseminação de informações e opiniões sobre produtos/serviços e marcas na Internet é uma realidade possibilitada por diversos fatores. As mídias sociais se destacam na sociedade, uma vez que tem poder de propor definições da realidade via agendamentos e tematizações.

Com os mais variados discursos impostos por uma multidão de vozes sugerindo o que é certo, belo, bom e desejável, são apresentados de formas sutis a todos os públicos (BRAGA, 2019).

As conexões de mídia social consistem principalmente em pessoas focadas em coisas como redes sociais e bate-papo. Quando usado para a própria Internet, o termo geralmente se refere a redes sociais como Facebook, Google+, Twitter, Instagram e Whatsapp. São ambientes onde a proposição central é caracterizada pela interação entre os usuários (TORRES, 2019).

O que todos os diferentes tipos de mídia social têm em comum é o compartilhamento de informações, conhecimentos, interesses e esforços em busca de um objetivo comum. Nesse sentido, o fortalecimento da educação nas mídias sociais reflete um processo de empoderamento da sociedade civil no contexto de maior participação democrática e mobilização social (PARAISO, 2021).

A digitalização e a virtualização das ferramentas de comunicação possibilitadas pelo desenvolvimento das tecnologias digitais ampliaram significativamente o acesso dos usu-

ários à informação, geraram produção de conteúdo em larga escala, estreitaram a comunicação dos indivíduos, o que cria novas oportunidades de sociabilidade e novas perspectivas de negócios (BUENO, 2015).

Segundo Gusmão (2018, p. 96), “empreendedorismo digital é um modelo de negócio cuja base de negócios está no ambiente online”. Esse ambiente surgiu após o nascimento da Internet na década de 1960, antes uma ferramenta utilizada apenas para comunicações militares.

Além do aumento da inovação, atualmente possibilita a troca de informações entre diferentes pessoas, de diversas partes do mundo, e possibilita transformações como a constituição de empresas em ambiente virtual (PEREIRA; BERNARDO, 2016).

Essa mídia digital se popularizou devido à redução de custos de infraestrutura e telecomunicações, o que permite a internacionalização dos negócios (PEREIRA; BERNARDO, 2016). Com isso, no início dos anos 2000, ocorreu na Nasdaq (bolsa de tecnologia americana), um evento que ficou conhecido como a explosão da bolha “ponto com”, que afetou fortemente os negócios em todo o mundo (DORNELAS, 2016). No quadro 1, demonstra os resultados sobre o Uso da Tecnologia para Conquistar Novos Negócios.

Quadro 1. O Uso da Tecnologia para Conquistar Novos Negócios

AUTOR	RESULTADOS
LIMA, et al. (2016)	Nesse contexto, o empreendedor deve estar em sintonia com essa realidade, considerar as tendências e controlar o que está se desenvolvendo no mercado onde atua, sempre levando em consideração as mudanças globais na política, economia e tecnologia.
DORNELAS (2016)	No Brasil, a mídia mostrou muitos jovens empreendedores como sinônimo de sucesso quando montam seus negócios na internet, às vezes fazendo em casa na garagem e crescendo muito rápido. Muito tem sido questionado sobre a facilidade de crescimento dessas empresas.
OLIVEIRA et al., (2019)	No empreendedorismo digital, as oportunidades de negócios são buscadas em um ambiente virtual onde as inovações de processos estão constantemente preocupadas em assumir riscos calculados para receber receita e reconhecimento pelo serviço prestado e crescimento do mercado.

Fonte: Adaptado pelo autor (2023).

Então, muitos oportunistas venderam a ideia de que era fácil, apenas obter investimento inicial de capitalistas de risco, independentemente até mesmo do design da empresa. Não demorou muito para que a bolha estourasse e muitas empresas falissem rapidamente, o que mostrou que não basta uma ideia promissora, mas para alcançar um crescimento suficiente e sustentável, era preciso planejar e estudar a estrutura empresarial (DORNELAS, 2016).

Com a disseminação de informações no mercado, percebe-se que as empresas já estão desenvolvendo estratégias que combinam o ambiente físico com o virtual de forma estruturada e posicionada. E não é uma realidade apenas para empresas de tecnologia, porque empresas de todos os tipos têm uma série de opções que podem ser usadas para integrar iniciativas virtuais em operações tradicionais para se adaptar e se manter competitivas (LIMA et al., 2016).

Com o advento da Internet, a forma de comunicar foi completamente reinventada devido à variedade de canais de comunicação, sites e aplicações de mensagens, bem

como à redução de custos e rapidez na transferência de informação de um local para outro (SALDANHA; TONTINI, 2017).

Toda essa mudança trouxe muitas novas oportunidades para os empreendedores, principalmente pelo fato de 69,9% da população brasileira ter acesso à internet, o que representa mais da metade da população como potenciais clientes (IBGE, 2017).

Esse tipo de negócio online é um dos setores organizacionais que mais atraem empreendedores promissores, e o principal motivo para isso é o investimento, que é relativamente pequeno se comparado aos negócios físicos. Apesar dessas vantagens, o empreendedor precisa pesquisar mais concorrentes, pois a concorrência é muito maior na internet (DAGEN, 2019).

As principais vantagens desse tipo de negócio online é que o controle da atividade e da vida do empresário que opta por um negócio virtual é mais flexível, pois assim ele pode decidir por si mesmo quanto tempo gasta em suas tarefas de trabalho. Considerando que o trabalho pode ser feito em casa e não ficar exposto ao trânsito diário, leva a mais tempo para a empresa e outras atividades (OLIVEIRA et al., 2019).

3. CONCLUSÃO

Os estudos relacionados aos artigos que discutiram diversas literaturas puderam confirmar que através do mercado digital o empreendedor tem dificuldades de apresentar o produto, pois muitos consumidores ainda têm receio de comprar online por conta disso, não - visualize o produto antes de comprar. A concorrência se deve ao fato do mercado ser amplo e a concorrência ser acirrada porque a MPES (Micro e pequenas empresas) compete com grandes empresas cuja marca já é conhecida no mercado.

Através da realização desse estudo foi possível atingir os objetivos propostos, permitindo a compreensão de que, neste contexto é muito importante destacar que em meio a novos modelos de negócios em constante renovação e um ambiente de negócios cada vez mais inovador, o principal objetivo do estudo foi encontrar o perfil dos empreendedores digitais. que usam as redes sociais. Seus objetivos específicos foram também descrever seu perfil, mapear as redes sociais utilizadas e determinar os benefícios esperados do uso dessas redes sociais.

Foi verificada a resposta ao problema proposto uma vez que a pesquisa permitiu portanto, entender que esse perfil de empreendedor mostra que operar pelas redes sociais ainda é algo bastante novo e que essas pessoas não priorizam um negócio propriamente dito, mas o utilizam como uma segunda fonte de renda além de sua principal fonte de renda. Com esse comportamento, que não abre mão da estabilidade econômica de emprego e renda, a amostra vai de encontro à literatura bibliográfica, onde o perfil empresarial é fixado com plenas características e prioridade na abertura de empresas.

A pesquisa também apresentou algumas limitações, sendo elas a comunicação pelas redes sociais está cada vez mais comum, principalmente entre os brasileiros, com o Instagram e o Whatsapp crescendo e ganhando milhões de usuários mensais. O público passou a buscar produtos e/ou serviços por meio do meio digital, o que aumenta o consumo e a receita dos negócios que unem lojas físicas e virtuais e tem se mostrado a única fonte de renda para muitos lojistas que possuem apenas uma loja virtual.

Para trabalhos futuros sugere-se um maior estudo na qual se tem a percepção que o meio digital oferece muita comodidade aos potenciais consumidores com novos meios de distribuição e entretenimento, que não precisam ir até a loja, buscar seus produtos em casa e fazer compras a qualquer hora. hora atrai os consumidores da era digital que bus-

cam conforto, praticidade e flexibilidade.

Referências

- BRAGA, A. **Corpo, Mídia e Cultura**. Revista Razón y Palabra, n.69, 2019.
- BUENO, W. C. **Estratégias de comunicação nas mídias sociais**. Barueri: Manole, 2015.
- COSTA, G. C. G. **Negócios Eletrônicos: uma abordagem estratégica e gerencial**. 20ª edição: Curitiba: Ipbex, 2017.
- DEGEN, R. J. **O empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2019.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- DORNELAS, J. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- DORNELAS, J. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 6. ed. São Paulo: Empreende/Atlas, 2016.
- DORNELAS, J. **Plano de negócios: seu guia definitivo**. 3. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2021.
- GHOBRIL, A. N. **Ações de capacitação em tecnologia mobile: da criação do app à formação de novos empreendedores digitais**. 2016.
- GUSMÃO, A. **Empreendedorismo digital: entenda o que é e como criar um negócio digital**. 2018.
- IBGE. **Acesso à internet e à televisão e posse de telefone móvel celular para uso pessoal**. 2017.
- LIMA, E. M. M.; LIMA, J. J.; CASTRUCHI, A. A.; DUARTE, L. T. L.; SOUZA, S. S.; SACOMANO, J. B. **Um estudo das redes sociais como diferencial competitivo em um cluster moveleiro no estado do Paraná/ Brasil**. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ENGINEERING AND TECHNOLOGY EDUCATION, XIV., 2016, Salvador. Anais [...]. Salvador: COPEC, 2016.
- MONTARDO, S. P. Conteúdo Gerado Pelo Consumidor: Reflexões sobre sua apropriação pela Comunicação Corporativa. **Intercom - Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, São Paulo, v.33, n.2, p. 161-180, Jul./Dez. 2020.
- OLIVEIRA, A. A. S.; QUEIROZ NETO, R. R.; QUEIROZ, J. F. A.; DUARTE, S. **Empreendedorismo digital: suas contribuições no âmbito econômico e social**. Rev. Eletrônica Organ. Soc., Iturama, v. 8, n. 9, p. 56-68, 2019.
- OLIVEIRA, E. **O uso das mídias sociais na comunicação com empregados**. Comunicação com Líderes e Empregados, Volume 2017.
- PARAISO, G. J. B. **O E-COMMERCE NAS REDES SOCIAIS: estudo sobre os desdobramentos do comércio eletrônico na atualidade**. UPE - Universidade de Pernambuco, 2021.
- PEREIRA, J.; BERNARDO, A. **Empreendedorismo Digital: estudo do Projeto Negócios Digitais desenvolvido pelo SEBRAE-PR em Maringá**. Desenvolvimento em Questão, [S.l.], v. 14, n. 37, p. 293-327, 2016.
- PORTAL BRASIL. **Mapa de micro e pequenas empresas**. Portal Brasil. [S.l.], 2012. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/o-mapa-das-micro-e-pequenasempresas>>. Acesso em: 04 abr de 2021.
- RAMALHO, J. A. **Mídias Sociais na Prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.
- SALDANHA, B. S.; TONTINI, G. Identificação de Atributos Críticos em Redes Sociais: Análise do Contraste da Penalidade e Recompensa (PRC) na Satisfação de Usuários do Facebook. **Revista de Negócios**, [S.l.], v. 22, n. 3, p. 7-21, jul. 2017.
- SEBRAE. **10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas** / SEBRAE-SP. São Paulo: SEBRAE-SP, 2016.
- SEBRAE. **Disciplina de Empreendedorismo**. Manual do Aluno. São Paulo, 2015.
- SILVEIRA, R. M. C. F.; BAZZO, W.A. **CIÊNCIA E TECNOLOGIA: Transformando a relação do ser humano com o mundo**. IX Simposio internacional processo civilizador. Ponta Grossa – PR, 2015.
- TORRES, C. **A bíblia do marketing digital**. São Paulo: Editora Novatec. 2019.



A IMPORTÂNCIA DA APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE NAS OPERAÇÕES LOGÍSTICAS

THE IMPORTANCE OF APPLYING QUALITY TOOLS IN LOGISTICS OPERATIONS

Carlos Eduardo Alves Gonçalves¹

Isabella Santos²

1 Administração da Faculdade Anhanguera São Luís-MA

2 Docente da Faculdade Anhanguera



Resumo

Para a sociedade, a pesquisa justifica-se na importância da inserção de ferramentas de controle de qualidade nos processos logísticos, atingindo a máxima qualidade dos produtos e serviços prestados para um mercado cada vez mais exigente. Para a comunidade acadêmica, o estudo desse tema permite a expansão dos conhecimentos na área da Logística, possibilitando o enriquecimento da academia com os estudos que serão publicados. Diante destes aspectos, o problema de pesquisa deste projeto baseia-se no seguinte questionamento: de que maneira as Ferramentas da Qualidade podem influenciar na redução dos problemas presentes nas operações logísticas das organizações? O objetivo geral que norteou a pesquisa foi: apresentar a importância das ferramentas de qualidade para o controle de qualidade e melhoria contínua das operações logísticas das organizações. E como objetivos específicos apresentar o conceito de logística e cadeia de suprimentos; identificar as principais ferramentas de qualidade, características, bem como os benefícios da sua aplicação nas operações logísticas e descrever a importância das ferramentas de qualidade para o controle de qualidade e melhoria contínua das operações logísticas nas organizações. A metodologia utilizada para a realização do Trabalho de Conclusão de Curso será uma Revisão de Literatura, de caráter qualitativo e descritivo. Para isso, serão analisados os trabalhos dos últimos dez anos, nos bancos de dados do Google Acadêmico e Scielo. Para facilitar a pesquisa, serão utilizadas as seguintes palavras chaves na busca pelo material a ser estudado: Logística; Cadeia de Suprimentos; Ferramentas da Qualidade.

Palavras-Chave: Ferramentas; Qualidade; Operações Logísticas.

Abstract

For society, the research is justified by the importance of inserting quality control tools in the logistic processes, reaching the maximum quality of the products and services provided for an increasingly demanding market. For the academic community, the study of this theme allows the expansion of knowledge in the area of Logistics, enabling the enrichment of the academy with the studies that will be published. Given these aspects, the research problem of this project is based on the following question: how can Quality Tools influence the reduction of problems present in the logistics operations of organizations? The general objective that guided the research was: to present the importance of quality tools for quality control and continuous improvement of the logistics operations of organizations. And as specific objectives to present the concept of logistics and supply chain; identify the main quality tools, characteristics, as well as the benefits of their application in logistics operations and describe the importance of quality tools for quality control and continuous improvement of logistics operations in organizations. The methodology used to carry out the Course Completion Work will be a Literature Review, of a qualitative and descriptive nature. For this, the works of the last ten years will be analyzed in the databases of Google Scholar and Scielo. To facilitate the research, the following keywords will be used in the search for the material to be studied: Logistics; Supply chain; Quality tools.

Keywords: Tools; Quality; Logistics Operations.



1. INTRODUÇÃO

O crescimento econômico dos empreendimentos do setor logístico vem se intensificando cada vez mais, o que vem aumentando a competitividade entre as empresas e a busca pela máxima qualidade dos produtos oferecidos ao mercado consumidor. Frente a isso, muitos empreendimentos vêm procurando alternativas e ferramentas que possibilitem atingir a qualidade dos produtos e serviços prestados para um mercado cada vez mais exigente. Com o intuito de obter melhorias em seus processos produtivos, aumentar a sua produtividade e melhorar a sua eficiência, muitas empresas vêm procurando por ferramentas que viabilizem essa possibilidade.

Diante desses aspectos, o presente trabalho justifica-se na importância da implementação das Ferramentas de Qualidade como contribuição para o desempenho das atividades e processos em empresas do setor de logística. Para a sociedade, a pesquisa justifica-se na importância da inserção de ferramentas de controle de qualidade nos processos logísticos, atingindo a máxima qualidade dos produtos e serviços prestados para um mercado cada vez mais exigente. Para a comunidade acadêmica, o estudo desse tema permite a expansão dos conhecimentos na área da Logística, possibilitando o enriquecimento da academia com os estudos que serão publicados.

Diante destes aspectos, o problema de pesquisa do artigo baseia-se no seguinte questionamento: de que maneira as Ferramentas da Qualidade podem influenciar na redução dos problemas presentes nas operações logísticas das organizações?

O objetivo geral que norteou a pesquisa foi: apresentar a importância das ferramentas de qualidade para o controle de qualidade e melhoria contínua das operações logísticas das organizações. E como objetivo específico apresentar o conceito e benefício da logística e cadeia de suprimentos, bem como as ferramentas da qualidade.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

A metodologia utilizada para a realização do Trabalho de Conclusão de Curso será uma Revisão de Literatura, de caráter qualitativo e descritivo. Para isso, serão analisados os trabalhos dos últimos dez anos, nos bancos de dados do Google Acadêmico e Scielo. Para facilitar a pesquisa, serão utilizadas as seguintes palavras chaves na busca pelo material a ser estudado: Logística; Cadeia de Suprimentos; Ferramentas da Qualidade.

2.2 Resultados e Discussão

2.2.1 Conceito de logística e cadeia de suprimentos

Em face da concorrência presente no mercado e das exigências cada vez maiores por parte dos consumidores, muitas empresas e organizações vêm se preocupando cada vez mais em destacar-se e melhorar o seu desempenho, utilizando a logística como forma de obter um melhor desempenho e aprimorar a sua produção (GRANT, 2017).

Assim como em todos os outros setores que utilizam a logística, a construção civil busca nessa ferramenta organizar sua armazenagem e o processamento dos seus mate-

riais, bem como gerenciar de maneira adequada todos os recursos humanos e os fluxos de informações utilizados no processo, a fim de aumentar a sua produtividade com os menores custos possíveis (SANTOS; GUARNIERI; BRISOLA, 2018).

Diante desses aspectos, Leite (2017, p. 81) destaca que o objetivo principal da logística é “fornecer produtos ou serviços no local e momento esperados pelos clientes”. Para isso, torna-se de fundamental importância a implementação das melhores práticas logísticas, tendo em vista a grande concorrência das empresas em um contexto global.

Segundo a definição de Soares e Freitas (2018) tem-se a definição de logística:

Logística é o processo de planejamento, implementação e controle eficiente e eficaz do fluxo e armazenagem de mercadorias, serviços e informações relacionadas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender as necessidades dos clientes (SOARES; FREITAS, 2018, p.19).

Para Galdino et al. (2016), a logística pode ser compreendida como o processo de planejamento, execução e controle do fluxo e da armazenagem de maneira eficiente, garantindo a otimização do tempo e dos recursos utilizados, desde a aquisição da matéria prima até o produto final. Assim, entende-se que a logística seja um processo de gestão dos materiais envolvidos no processo produtivo, que busca satisfazer os clientes por meio da qualidade e desempenho do produto.

Segundo Costa et al. (2019), a Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain*) corresponde a um processo que compreende todas as etapas de geração de um serviço ou um produto, desde a aquisição da sua matéria-prima até a sua comercialização. Neste processo, todos os envolvidos em cada etapa são responsáveis por agregar valor ao produto, levando em consideração aspectos como o tempo e o lugar.

De acordo com Martinez e Tardelli (2018), a cadeia de suprimentos envolve todos os fatores que participam de forma direta ou indireta de um processo, a fim de satisfazer as necessidades do cliente, como fabricantes, fornecedores, os funcionários, os meios de transporte e os próprios clientes. Dessa forma, o termo cadeia de suprimentos faz referência a todos os aspectos envolvidos ao longo da cadeia.

“A cadeia de suprimentos é uma sequência de processos e fluxos que acontecem dentro e entre os diferentes estágios da cadeia, e que se combinam para atender a necessidade de um cliente por um produto” (NOGUEIRA; BRITO, 2018, p.7). Dessa forma, entende-se que o processo logístico é formado por diversos processos realizados com vistas a atender o cliente, de forma final.

O termo Gestão procede do latim *gestione* e constitui administrar, administração, supervisão. Gerir é esquematizar, estabelecer, conduzir e conter soluções, propendendo apreender acurado desígnio. Gerir é perpetrar as coisas de maneira que haja uma condução que direcione a organização para suas distintas finalidades (GITMAN, 2002).

De modo recente uma Gestão Financeira diligente é um fator crítico para o sucesso de uma empresa. A gestão financeira, para ser dinâmica, precisa ser sustentada e norteadada por um planejamento de suas disponibilidades, para isso, o gestor precisa de ferramentas confiáveis que auxiliem a otimizar os rendimentos dos excessos de caixa ou estimar as necessidades futuras de financiamentos, para que possa tomar decisões acertadas e admissíveis.

A Gestão Financeira fundamentalmente passa pela elaboração de seu planejamento. O Planejamento Financeiro torna-se uma ferramenta importante para quantificar em ter-

mos financeiros os anseios declarados no Planejamento Estratégico, nos Planos Táticos e Operacionais (MAXWELL, 2015).

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, 2011). 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 recaía 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.

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).

Segundo Kotler e Keller (2016), o processo de planejamento de marketing consiste em analisar oportunidades de marketing, selecionar mercados-alvo, projetar estratégias de marketing, desenvolver programas de marketing e gerenciar o esforço de marketing. É o planejamento que orienta as instituições no mercado.

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 Gropelli (2010) mais especificamente seria maximizar a riqueza por meio da maior obtenção de lucro possível ao menor risco.

Dessa maneira, a cadeia de suprimentos pode ser vista como uma rede de organizações interativa cujo objetivo final é o fornecimento do produto ao cliente. A Cadeia de Suprimentos pode ser verificada por meio dos processos de gerais de planejamento, manufatura, e distribuição ao cliente final.

Em face da concorrência presente no mercado e das exigências cada vez maiores por parte dos consumidores, muitas empresas e organizações vêm se preocupando cada vez mais em destacar-se e melhorar o seu desempenho, utilizando a logística como forma de obter um melhor desempenho e aprimorar a sua produção (GRANT, 2017).

Assim como em todos os outros setores que utilizam a logística, a construção civil busca nessa ferramenta organizar sua armazenagem e o processamento dos seus materiais, bem como gerenciar de maneira adequada todos os recursos humanos e os fluxos de informações utilizados no processo, a fim de aumentar a sua produtividade com os menores custos possíveis (SANTOS; GUARNIERI; BRISOLA, 2018).

Diante desses aspectos, Leite (2017, p. 81) destaca que o objetivo principal da logística é “fornecer produtos ou serviços no local e momento esperados pelos clientes”. Para isso, torna-se de fundamental importância a implementação das melhores práticas logísticas, tendo em vista a grande concorrência das empresas em um contexto global.

Segundo a definição de Soares e Freitas (2018) tem-se a definição de logística:

Logística é o processo de planejamento, implementação e controle eficiente e eficaz do fluxo e armazenagem de mercadorias, serviços e informações relacionadas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender as necessidades dos clientes (SOARES; FREITAS, 2018, p.19).

Para Galdino et al. (2016), a logística pode ser compreendida como o processo de planejamento, execução e controle do fluxo e da armazenagem de maneira eficiente, garantindo a otimização do tempo e dos recursos utilizados, desde a aquisição da matéria prima até o produto final. Assim, entende-se que a logística seja um processo de gestão dos materiais envolvidos no processo produtivo, que busca satisfazer os clientes por meio da qualidade e desempenho do produto.

Segundo Costa et al. (2019), a Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain*) corresponde a um processo que compreende todas as etapas de geração de um serviço ou um produto, desde a aquisição da sua matéria-prima até a sua comercialização. Neste processo, todos os envolvidos em cada etapa são responsáveis por agregar valor ao produto, levando em consideração aspectos como o tempo e o lugar.

De acordo com Martinez e Tardelli (2018), a cadeia de suprimentos envolve todos os fatores que participam de forma direta ou indireta de um processo, a fim de satisfazer as necessidades do cliente, como fabricantes, fornecedores, os funcionários, os meios de transporte e os próprios clientes. Dessa forma, o termo cadeia de suprimentos faz referência a todos os aspectos envolvidos ao longo da cadeia.

“A cadeia de suprimentos é uma sequência de processos e fluxos que acontecem dentro e entre os diferentes estágios da cadeia, e que se combinam para atender a necessidade de um cliente por um produto” (NOGUEIRA; BRITO, 2018, p.7). Dessa forma, entende-se que o processo logístico é formado por diversos processos realizados com vistas a atender o cliente, de forma final.

Para Malheiro et al. (2019) a cadeia de suprimentos é formada pelos seguintes estágios: fornecedores, fabricantes, distribuidores, varejistas e clientes. Cada estágio possui um responsável e um mesmo fabricante pode receber matéria prima de diversos fornecedores e ainda atender inúmeros outros distribuidores, varejistas e clientes. Dessa maneira, a cadeia de suprimentos pode ser vista como uma rede de organizações interativa cujo objetivo final é o fornecimento do produto ao cliente. A Cadeia de Suprimentos pode ser verificada por meio dos processos de gerais de planejamento, manufatura, e distribuição ao cliente final.

O Diagrama de Pareto é uma importante ferramenta utilizada pela metodologia Kaizen que busca a melhoria contínua dos processos. Corresponde a um recurso gráfico que busca estabelecer uma ordenação sequencial nas causas de perdas que precisam ser solucionadas (COSTA; GIANEI; BATAGHIN, 2019).

Este diagrama foi criado pelo economista italiano Vilfredo Pareto em 1897, na busca pela distribuição das riquezas em seu país. Ele estrutura-se no princípio de que poucas coisas acabam levando à maioria das perdas. Ou seja, um reduzido número de causas

(20%) leva a ocorrência da maioria das perdas (80%) (NOGUEIRA; BRITO, 2018). A Figura 1 apresenta a relação estabelecida entre a identificação do problema e das possíveis causas através do Diagrama de Pareto:

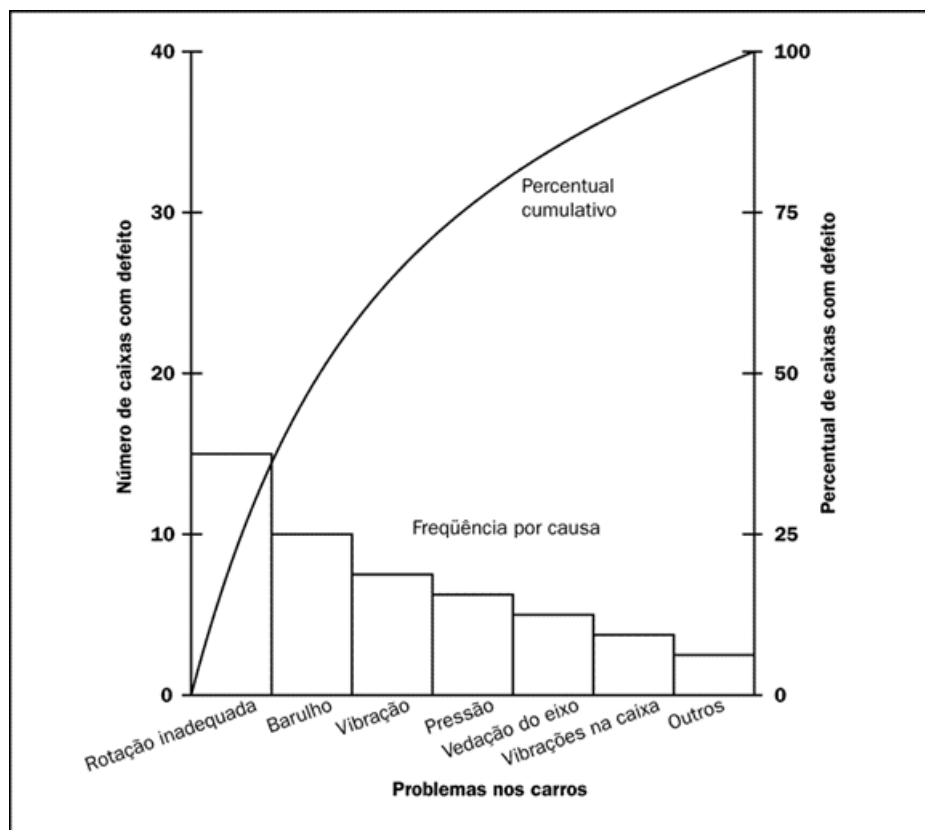


Figura 1. Esquema do Diagrama de Pareto

Fonte: Nogueira; Brito (2018).

Também conhecido como Diagrama de Ishikawa ou Diagrama de Espinha de Peixe, o Diagrama de Causa e Efeito foi criado na década de 1940 pelo japonês Kaoru Ishikawa. Atualmente, essa ferramenta de melhoria contínua e controle de qualidade têm como objetivo principal identificar problemas e as suas causas. Essa ferramenta atua na identificação das causas de um determinado problema dentro de um processo, possibilitando a análise e exploração de todas as suas causas (SANTOS; SOUSA; LIMA, 2018).

De acordo com os autores Costa e Souza (2017):

Os diagramas de causa-efeito são um método particularmente efetivo de ajudar a pesquisar as raízes de problemas. Eles fazem isso levantando as mesmas questões: o que, onde, como e porque anteriores, mas destes vê acrescentando algumas respostas possíveis de uma forma explícita. Eles também podem ser usados para identificar as áreas onde são necessários mais dados (COSTA; SOUZA, 2017, p.12).

O diagrama explicita as causas principais de um determinado problema, do qual convergem causas menores, cuja ligação leva ao efeito final, conforme exemplifica a Figura 2:

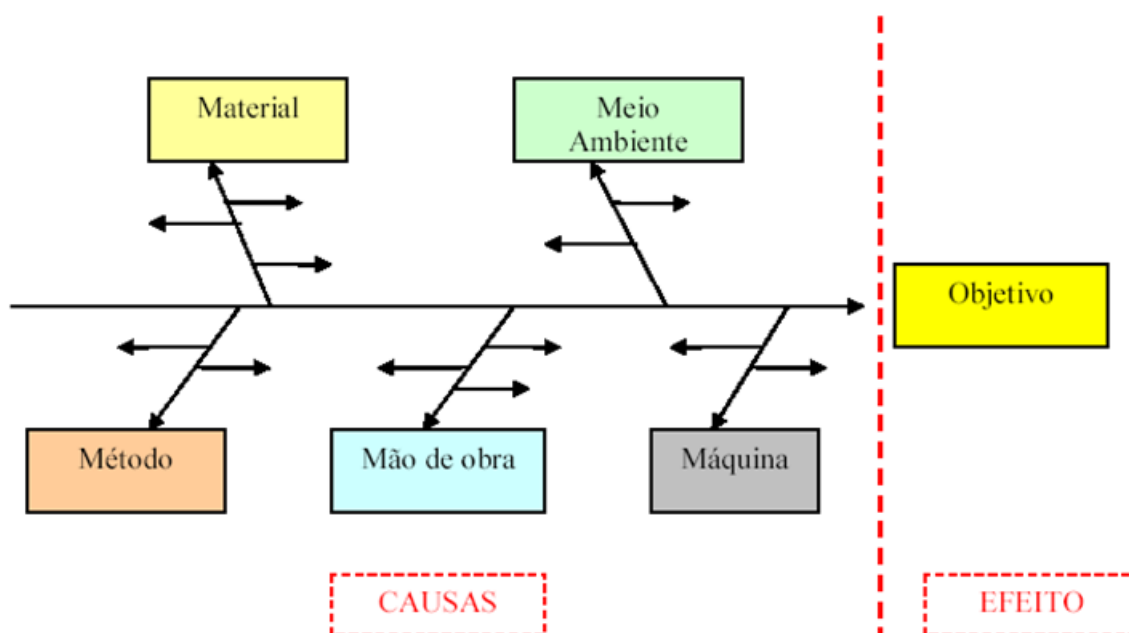


Figura 2. Diagrama de Causa e Efeito

Fonte: Costa; Souza (2017).

Dessa forma, observa-se que o Diagrama de Causa e Efeito possui a forma similar a uma espinha de peixe, onde o eixo principal apresenta o fluxo de dados e informações e as espinhas correspondem às colaborações secundárias ao processo como um todo.

O ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Action), também conhecido como ciclo de Deming ou ciclo de Shwehar, é um ciclo de desenvolvimento e de melhoria contínua. Foi criado pelo americano Walter Shewhart na década de 1930 e amplamente divulgado por William Edwards Deming, na década de 1950. É uma metodologia bastante utilizada nas empresas e organizações que tem como objetivo a melhoria contínua, o desenvolvimento e o aprimoramento dos seus processos. O ciclo PDCA é formado por 4 fases distintas (Plan, Do, Check e Act), organizadas de forma cíclica e de aplicação constante. É considerada uma importante ferramenta gerencial, auxiliando na tomada de decisões e garantindo a sobrevivência da organização através do alcance das metas (SANTOS; SOUSA; LIMA, 2018). A Figura 3 apresenta os principais objetivos do Ciclo PDCA:



Figura 3. Ciclo PDCA

Fonte: Costa; Souza (2017).

Como um ciclo, o PDCA deve “rodar de forma contínua”. Para que isso aconteça, todas as etapas devem ser executadas na sequência. Quando implementado da forma correta, esse ciclo pode representar uma importante ferramenta de melhoria contínua gradual, proporcionando o desenvolvimento da organização e a eliminação de problemas relacionados aos processos gerenciais (SANTOS; SOUSA; LIMA, 2018).

Os cinco Porquês correspondem a uma técnica que busca encontrar soluções para um problema, bem como a sua causa raiz. É considerada uma técnica de fácil utilização e instiga as pessoas a se questionarem o porquê de cada problema pelo menos cinco vezes. Durante a fase de implementação dessa técnica, os membros da equipe podem acreditar que possuem as respostas para as suas perguntas, o que pode significar que a equipe não conseguiu se aprofundar nos problemas apresentados (GALDINO, 2016).

Segundo Soares e Freitas (2018), o Mapeamento do Fluxo de Valor é uma ferramenta bastante conhecida e utilizada principalmente para realizar a análise das atividades realizadas ao longo de um determinado processo, desde a aquisição da matéria prima até o destino final do produto.

Grant (2017) destaca que essa ferramenta é considerada uma ferramenta simples e que pode facilmente ser utilizada visando a melhoria do processo produtivo, facilitando a identificação e análise das perdas e desperdícios existentes no processo. Além disso, o Mapeamento do Fluxo de Valor possibilita a elaboração da estratégia mais adequada para a solução das dificuldades e problemas relacionados ao processo.

Portanto, o Mapeamento do Fluxo de Valor é uma ferramenta de fundamental importância para o gerenciamento dos processos, possibilitando a identificação dos possíveis desperdícios, as decisões a serem tomadas, bem como demais fatores que possibilitam o desenvolvimento e a melhoria contínua das atividades (SANTOS; GUARNIERI; BRISOLA, 2018).

3. CONCLUSÃO

A Logística está intrínseca em todas as etapas do processo produtivo, desde a chegada da matéria-prima ou componentes até a entrega do produto acabado ao consumidor final. Por isso, faz-se necessário desenvolver estratégias que garantam que o produto chegue ao cliente certo, no momento oportuno, em perfeitas condições e em consonância com os anseios dos consumidores, com o intuito de elevar o nível de satisfação dos clientes.

A Gestão da Qualidade tem um papel fundamental dentro das organizações. Em um cenário competitivo, a preocupação com a qualidade de um produto, já não é mais um diferencial, e sim uma exigência dos clientes modernos, bem como um fator determinante tanto para a ascensão quanto para a falência de uma empresa.

As ferramentas da Gestão da Qualidade, se usadas de forma correta nas operações logísticas, permitem identificar diversos gargalos que comprometem a agilidade do fluxo logístico e, se houver uma ação para resolvê-los, haverá a economia de diversos gastos desnecessário, assim o produto acabado chega a um preço competitivo no mercado. Como se observou, o planejamento e a estratégia são duas ferramentas essenciais para o crescimento empresarial, pois, apontam várias vantagens competitivas em relação a outras empresas.

Dessa maneira, a empresa que elaboram e executam conforme o planejado tem grande chance de se tornarem organizações de sucesso. Pois, na atualidade, o mundo corporativo enfrenta grandes dificuldades e ao mesmo tempo tem grandes oportunidades, neste contexto é essencial ter uma boa estratégia, que, executada de forma correta será favorável a organização, resulta em avanços e destaques

Referências

- COSTA, Breno Willian de Castro; SOUZA, Flávia Aparecida. Análise do programa 5S e das aplicações da ferramenta da qualidade por alunos de Engenharia de Produção. **Anais do IX SIMPROD**, 2017.
- COSTA, Lucas et al. BPMN e ferramentas da qualidade para melhoria de processos: um estudo de caso. **Ge-pros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 14, n. 4, p. 156, 2019.
- COSTA, Marcela Avelina Bataghin; GIANEI, Mariana; BATAGHIN, Fernando Antônio. Identificando problemas de rotatividade de pessoal através de ferramentas da qualidade. **Revista de Empreendedorismo e Inovação Sustentáveis**, v. 4, n. 3, p. 50-61, 2019.
- GALDINO, Simone Vasconcelos et al. Ferramentas de qualidade na gestão dos serviços de saúde: revisão integrativa de literatura. **Gestão e Saúde**, n. supl., p. Pág. 1023-1057, 2016.
- GRANT, David. **Gestão de logística e cadeia de suprimentos**. Saraiva Educação SA, 2017.
- LEITE, Paulo Roberto. **Logística Reversa: sustentabilidade e competitividade**. Saraiva Educação SA, 2017.
- MALHEIRO, Magno et al. Implantação da Ferramenta da Qualidade FMEA no Processo de Manutenção de Empilhadeiras de 7 Toneladas em uma Empresa de Agenciamento Marítimos. **Revista Técnico Científica do IFSC**, v. 1, n. 8, p. 50, 2019.
- MARTINEZ, Renata Miliani; TARDELLI, Edgard Robles. Estudo de caso sobre o uso de dinâmicas para o ensino de ferramentas da qualidade para engenharia. **Revista Brasileira de Ensino Superior**, v. 4, n. 3, p. 74-90, 2018.
- MAXWELL, John Calvin. **Estratégia de Recursos Humanos: dimensões competitivas**. São Paulo: Atlas, 2015.
- NOGUEIRA, Ivani Cardoso; BRITO, Osvaldo Paes. Endomarketing como ferramenta na qualidade do atendimento. **Revista Eletrônica Ciências Empresariais**, v. 6, n. 10, p. 8-24, 2018.
- SANTOS, Marcos; SILVA, Gabriela Jesus; LIMA, Angélica Rodrigues. Incremento da eficiência energética em um hospital da rede privada do Rio de Janeiro: uma aplicação das Ferramentas da Qualidade. **Anais do X**



SIMPROD, 2018.

SANTOS, Renato Rocha Dias; GUARNIERI, Patricia; BRISOLA, Marlon. Logística reversa de resíduos das atividades agrossilvipastoris e agroindustriais: uma revisão sistemática da literatura. **Revista em Agronegócio e Meio Ambiente**, v. 11, n. 2, p. 573-597, 2018.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2015.

ROBINS, Mickel. [Org.]. **Estratégia: a Busca da Vantagem Competitiva**. Tradução: Bazán. 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2015.

SOARES, Eduardo Jacob; FREITAS, Thiago Costa de. **Aplicação de ferramentas da qualidade em uma papelaria**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS

THE IMPORTANCE OF LEADERSHIP IN PEOPLE MANAGEMENT IN COMPANIES

Hemilly Silva Mendonça¹

¹ Administração da Faculdade Anhanguera São Luís-MA



Resumo

O presente estudo traz como temática: A importância da Liderança na Gestão de Pessoas nas Empresas e abordou como problema: O que a liderança em conjunto com a gestão de pessoas pode proporcionar para a empresa? Esta pesquisa propôs como objetivo geral: demonstrar a importância da liderança na gestão de pessoas nas empresas. E como objetivo específico: conceituar a liderança dentro da gestão de pessoas e sua importância na exploração de metodologias. Para isso, utilizou como metodologia a pesquisa qualitativa e buscou sustentação teórica por meio de uma revisão bibliográfica. A escolha, qualificação e características de um líder influem nas decisões de uma equipe ou na organização empresarial. Assim, será discorrido ao longo desta pesquisa como as medidas apresentadas e desenvolvidas a partir da união da liderança e gestão de pessoas, estratégias e metodologias funcionais poderão alavancar o sucesso das organizações empresariais.

Palavras-chave: Liderança, Gestão de Pessoas, Metodologias, Estratégias, Colaboradores.

Abstract

The present study brings as a theme: The importance of Leadership in People Management in Companies and addressed as a problem: What can leadership together with people management provide for the company? This research proposed as a general objective: to demonstrate the importance of leadership in people management in companies. And as a specific objective: to conceptualize leadership within people management and its importance in exploring methodologies. For this, it used qualitative research as a methodology and sought theoretical support through a bibliographical review. The choice, qualification and characteristics of a leader influence the decisions of a team or the business organization. Thus, it will be discussed throughout this research how the measures presented and developed from the union of leadership and people management, strategies and functional methodologies can leverage the success of business organizations.

Keywords: Leadership, People Management, Methodologies, Strategies, Collaborators.

1. INTRODUÇÃO

A liderança é 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. 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 (nem sempre se tornam) basicamente líderes.

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.

O presente estudo abordou como problema: O que a liderança em conjunto com a gestão de pessoas pode proporcionar para a empresa? Na pesquisa verifica-se como é importante ter líderes bem preparados para gerir pessoas. A escolha e qualificação de um líder influem nas decisões de uma equipe ou na organização empresarial. Assim, será discutido ao longo desta pesquisa como as medidas apresentadas e desenvolvidas a partir da união da liderança e gestão de pessoas poderão alavancar o sucesso da empresa.

Esta pesquisa propôs como objetivo geral: demonstrar a importância da liderança na gestão de pessoas nas empresas. E como objetivo específico: conceituar a liderança dentro da gestão de pessoas e sua importância na exploração de metodologias e estratégias funcionais para a empresa.

Espera-se contribuir com a sociedade e comunidade acadêmica a partir desta pesquisa com embasamento sobre o assunto apresentado, tendo em vista, acrescentar com o entendimento, disponibilizar aporte teórico e metodológico que possam somar com o sucesso e crescimento de empresas dentro do cenário competitivo atual do mercado empresarial.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

Este trabalho realizado por meio de uma pesquisa qualitativa que de acordo com Bogdan e Biklen (1994), são que técnicas que viabilizam o acesso a entendimentos, valores, sentimentos dos indivíduos envolvidos na investigação, permitindo uma compreensão mais profundada acerca do material em estudo, com o objetivo de identificar, sintetizar e avaliar o conhecimento acumulado sobre um tema específico.

Para sustentar o aporte teórico deste estudo foram consultados os seguintes autores: Gomes e Sousa (2020) Carvalho (2022), Soares (2021), Sobral (2018), Rodrigues et al. (2022). Segundo Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa cinge um questionamento interpretativo do mundo, o que denota que seus pesquisadores estudam as coisas em seus



aspectos naturais, tentando entender os acontecimentos em termos dos significados que a pessoa a eles conclui.

Para a realização desta pesquisa foram feitas uma seleção dos estudos consultados nas bases da Plataforma Google Acadêmicos, Revistas de Gestão de Negócios eletrônica, artigos e livros publicados nos últimos 5 anos. Com base nos métodos e procedimentos utilizados nas observações de todas as bibliografias verificadas para responder as indagações deste estudo. Compreendeu-se como satisfatórias a responder os objetivos desta pesquisa.

2.2 Resultados e Discussão

A Liderança é definida por Gomes (2015), autor é conceituada 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.

Gomes e Sousa (2020) reforçam o conceito de Gomes (2015), acerca do conceito de liderança dentro do processo de liderança é essencial as relações humanas para manter motivação dos membros, para que estes, mobilizem seus mecanismos em prol de alcançar os objetivos da organização.

A liderança baseia-se na competência de influenciar as pessoas em diferentes acontecimentos e contextos, e o papel da liderança nas organizações entende o acordo das necessidades demandadas das direções estratégicas em sintonia com as instâncias dos indivíduos, informando-os as necessidades de ambas as partes e direcionando-os a altas condutas, e produzindo resultados positivos crescentes para a organização (MAXIMIANO, 2010, p. 343).

De acordo com Maximiano (2008), as definições quanto mais elas forem influenciadas pelos constituintes do grupo, mais democrata é a conduta do líder. Os desempenhos democráticos envolvem algumas espécies de influência ou colaboração dos liderados no processo de resolução ou de uso da autoridade por parte da equipe.

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.

Para Mandelli (2016) 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.

Liderar não é apenas exercer um cargo, mas olhar cuidadosamente para os comportamentos que exige a função. A liderança não é estática, mas sim dinâmica. Deve ter ações e modos para convencer os liderados. A equipe responde a seu líder conforme o tipo de poder exercitado poder ele é um elemento essencial da liderança (CARVALHO, 2022).

Em busca de identificar traços que garantissem o sucesso dos líderes descobertas

cumulativas revelaram que não existem traços universais, que os traços preveem melhor a liderança em situações fracas que fortes; deixam pouco claras ou evidentes as relações de causa e efeito do sucesso na liderança; servem mais para prever o surgimento da liderança do que para distinguir os líderes eficazes dos ineficazes (ROBBINS, 2012).

Hunter (2004) refere-se a uma liderança sem as concepções de controle, autoridade, tratando-a como um máximo comprometimento, uma competência, possuindo uma colocação de influenciar as pessoas e em uma questão de caráter. A administração representa um estado absolutista e centralizador, ao pensar em um perfil de líder, isso se distingue dos seus princípios. Declara que a influência é induzirem os outros a fazerem o bem.

A respeito dessas barreiras, a teoria dos traços serviu, em parte, para elucidar assim como determinadas pessoas procuram disposições de liderança e porque agem de forma distinta quando em posições de liderança (SANTOS, 2013).

Já pesquisas de comparação de líderes eficazes com os líderes não eficazes, apesar de ressaltar as mesmas características necessárias a um líder, revelaram que a liderança eficaz não depende de um conjunto particular de características e sim do ajustamento das características do líder à situação.

Conforme Sobral (2018), comparações de perfis de líderes como indivíduos comuns, estes indivíduos demonstram personalidade de pessoas determinadas, proativas, íntegras, honestas e autoconfiantes. Porém, estes traços não os determinam como líderes.

Para Chiavenato (2016), líderes devem mover-se de forma a gerar movimento em sua equipe. Mobilizar a mudança de comportamento por parte de seus liderados mantendo o equilíbrio mesmo diante de situações que rompem o bem-estar gerando algum desequilíbrio dentro da equipe.

Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade, e se satisfeita, o organismo volta ao estado de equilíbrio normal. Portanto, quando se nasce uma necessidade na pessoa muda seu estado, podendo fazer com que a mesma mude suas atitudes e sua maneira de pensar em relação às pessoas que estão a sua volta e na empresa que a mesma se encontra trabalhando.

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.

De acordo com o que foi explanado e desenvolvido por Tannenbaum e Schmid (2004):

A. estilo democrático – caracterizado pela participação e envolve processo de tomada de decisão, pela delegação da autoridade e pela decisão em conjunto da forma e dos métodos de trabalho. Poder do líder conferido pelo grupo e preocupação com as relações humanas; b. estilo autocrático - caractere decisão. Poder do líder conferido pela posição e foco na tarefa; c. estilo Laissez-faire – para além dos anteriores, em que o líder deixa o grupo a seu próprio cargo (TANNENBAUM; SCHMID, p.45, 2004).

O reconhecimento dos estilos auto 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 (HERSEY; BLANCHARD, 2016).

Nesse contexto, discute-se a questão liderança e sua importância, pois nas organizações do passado, prevalecia à estrutura piramidal de liderança, como poder emana no topo para a base, nas quais os líderes eram apenas os intermediários, nomeados pelas organizações, que faziam as determinações a serem cumpridas.

ANTIGO PARADIGMA DE LIDERANÇA	NOVO PARADIGMA DE LIDERANÇA
Separação entre líder e liderado	Integração entre líder e liderado
Sentimento de superioridade do líder	Sentimento sincero de igualdade entre líder e liderado
Estilos autocrático, democrático e liberal de liderança.	Estilo participativo de liderança
Simple relação visando cumprir os objetivos	Líder estabelece uma relação evolutiva visando ao crescimento em direção à plena consciência
Líder centrado em objetivos materiais	Líder centrado em objetivos e valores superiores
Visão superficial dos objetivos de vida e do trabalho	Conscientização do sentido profundo da existência e do trabalho
Visão limitada e reducionista aos objetivos imediatos	Visão holística, abrangente e inclusiva: homem, sociedade e natureza.
Conflito: procura de culpa	Conflito: procura das causas, oportunidade de aprender e dialogar.
Dirigem grupos, departamentos, seções, setores isolados de organizações.	Incentiva redes de organismos vivos
Ênfase em personalidades autoritárias ou obedientes, disciplinadas e energéticas.	Ênfase em personalidades harmoniosas, porém firmes e lúcidas.

Quadro 1. Antigo e novo paradigma de Liderança

Fonte: Weil, apud Cavalcanti *et al.* (2005, p.75)

Todo líder necessita apropriar de estratégias e métodos que o ajude a gerir e manter sua equipe produtiva e em harmonia. Para isso, é preciso identificar os principais conflitos e dificuldades que podem atingir a equipe, pondo fim à sintonia com a qual as pessoas realizam suas atividades comprometendo o resultado geral da empresa.

Soares (2021) um dos dilemas a ser superado por uma boa liderança é a alta rotatividade de funcionários dentro das organizações seja ela de qualquer segmento. Este é um ponto que toda empresa de estar atenta e se preocupar, uma vez que é prejudicial a organização a perda de profissionais talentosos.

De acordo Kouzes (2001), o ambiente do trabalho pode não ser sempre motivador, além disso, em algumas circunstâncias pode haver casos em que aqueles que ocupam posição de líderes podem utilizar desse poder para perseguir aqueles que estão em posição hierarquicamente menor.

Para Soares (2021) as pessoas podem desmotivar-se muito rapidamente, quando estas não se sentem em ambiente propício e confortável para realizar suas tarefas, o que é agravado quando o líder possui uma má reputação.

Outra situação de dificuldade conforme Nogueira (2010), um líder deve questionar-se acerca de questões que envolvam os interesses culturais, valores de membros de sua organização. Dependendo de como se dão as relações interpessoais essas questões podem ou não serem agravadas.

Nesse sentido, Chiavenato (2008) dialoga com o discurso Nogueira (2010), acerca das metas e objetivos dentro da organização empresarial são alcançadas a partir de uma cultural organizacional que visa seus colaboradores como parceiros de negócios. Para isso, é necessário que, caso haja uma cultura organizacional que pense no funcionário apenas como um subordinado, esta cultura deve ser repensada.

É importante atenção acerca dos conflitos gerados por competições e metas estabelecidas dentro da empresa. Pois, objetivos devem ser alcançados, marcas superadas, mas de forma que o bom convívio dos funcionários não seja destruído nesse processo. Para isso, deve haver regras claras e bem definidas que devem ser respeitadas por todos.

De acordo com (MARTINELLI, 2002):

[...]competição só pode ser frutífera se ela for aberta (todos ganham), visto que, nas competições fechadas, tem-se uma pessoa ganhando da outra, o que pode levar aos conflitos destrutivos. Assim, os conflitos podem ser categorizados em três tipos básicos: discussões, competições e conflito propriamente falado. Os dois primeiros podem ser considerados benéficos ou frutíferos, já o terceiro é perigoso (MARTINELLI, p.75, 2002).

Metas quando são estabelecidas e superadas devem gerar ganho para ambos, empresa e colaborador, sendo esta uma estratégia de motivação, de recompensa pessoal e financeira para o colaborador que é motivado a se engajar cada vez mais nos propósitos da empresa.

Conforme Fernandes e Tófani (2008), a motivação é estrategicamente um recurso de valorização do funcionário, para que este, desfrute da sensação de pertencimento e sintase importante como colaborador. Contudo, é necessário que o funcionário esteja disposto a manter-se motivado.

As ferramentas motivacionais de uma empresa devem focar no desenvolvimento profissional dos colaboradores, na qualidade do trabalho das equipes, no desenvolvimento da produtividade promovendo um aumento dos resultados da empresa. Sendo utilizadas em diversas áreas da organização empresarial passando pelos recursos humanos, produção área de vendas, marketing. Quando a empresa utiliza premiações como incentivo de reconhecimento, os colaboradores sentem-se mais valorizados (CARVALHO, 2012).

Líderes influenciam pessoas e os resultados de uma boa liderança gera excelentes resultados para a gestão de pessoas e para a empresa. A liderança em uma organização empresarial tem ligação direta com a motivação e o desenvolvimento pessoal dos seus colaboradores. A forma como gestores se comporta influencia e induz proporcionalmente na obtenção dos resultados esperado pela empresa.

De acordo com Rodrigues et al. (2022):

A liderança influencia muito na motivação da equipe, pois se não houver um relacionamento satisfatório entre ambas as partes, não houver confiança, respeito e diálogo, os resultados obtidos não serão os melhores e isso irá afetar no desempenho de toda a equipe, pois esses são alguns fatores necessários para que as pessoas se sintam valorizadas, auto confiantes para solucionar proble-



mas e alcançar as metas traçadas pela organização (RODRIGUES et al., 2022).

Portanto, é de suma relevância ressaltar que, um quando um líder possui as habilidades necessárias para motivar, conquistar sua equipe, sendo democrático, resolutivo e parceiro, que trabalhe para manter uma equipe unida, essas atitudes geram mais satisfação tanto para o colaborador quanto para a empresa que alcança suas metas com o nível de produtividade de capital humano capaz de alcançar metas extraordinárias.

3. CONCLUSÃO

A Liderança conforme vários autores supracitados neste trabalho, corroboram acerca deste conceito, como uma função que desempenha influência sobre um indivíduo ou um grupo focado na realização de um resultado. Assim sendo, um líder deve se ocupar não apenas de alcançar os objetivos, mas, para isso, antes de tudo, ocupar-se á das relações humanas, estreitar os laços com aqueles que estão incumbidos de realizá-los.

Dentre do processo de liderança motivar seus liderados é uma ferramenta poderosa e indispensável, pois a empatia, é um dos mecanismos humanos essenciais no fortalecimento dessa relação a fim de alcançar os objetivos organizacionais. Além de que, isso contribui para o desempenho e evolução do funcionário dentro da organização corporativa. O que muito bem colocado por autores consultados neste estudo não é tarefa fácil, mais que exige complexidade e cuidado no traquejo, assim como muita análise e visão das situações.

As referências apontadas aqui à liderança não possuem o conceito de controle e autoridade, que é vista como a maior ferramenta, de controle e influência sobre os outros. Também foi possível neste estudo, verificar que uma liderança efetiva não depende exclusivamente de um determinado conjunto particular de características, mas, sim de uma conduta que vai sendo dosada ao longo do processo de liderança.

Contudo, algumas particularidades de alguns indivíduos líderes tornaram –se relevantes quando estes demonstram em sua personalidade determinação, proatividade, integridade, honestidade e autoconfiança. Porém, que fique claro estes traços não são determinantes. Pois, o líder necessita conhecer e utilizar de estratégias e métodos para manter o bom gerenciamento de sua equipe nos momentos de conflitos, rumo aos propósitos de produtiva da organização.

A motivação é estrategicamente um recurso de valorização do funcionário, para que este, desfrute da sensação de pertencimento e sinta-se importante como colaborador. Assim sendo, ferramentas motivacionais de uma organização empresarial devem focar no desenvolvimento profissional dos funcionários, na qualidade do trabalho em equipe, no desenvolvimento da produtividade e no crescimento do desempenho da empresa.

Referências

- BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora, 1994. Disponível em: <https://ria.ufrn.br/handle/123456789/1119>. Acesso em: 29 mar. 2023.
- CARVALHO, Milena Skolaude et al. Liderança baseada na motivação e desenvolvimento de pessoal como estratégia de competitividade das organizações. **Obs Econ Latino-am.**[Internet], v. 167, 2012. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=metodologias+e+estrat%C3%A9gias+funcionais+da+lideran%C3%A7a+para+a+empresa&btnG=&lr=lang_pt. Acesso em: 15 abr. 2023.
- CARVALHO, José Diogo Soalheiro. **A Liderança Digital**: Características, desafios e oportunidades. 2022. Tese

de Doutorado. Disponível: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=Lideran%C3%A7a+empresarial+na+era+digital%3A+desafios+e+oportunidades&btnG=&lr=lang_pt

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Manuel Franco. **Enciclopédia Católica Popular**. Belo Horizonte: Paulinas, 2016.

DA PAIXÃO, Claudiane Reis; SILVEIRA, Amélia; DO NASCIMENTO, Sabrina. A estratégia em organizações e o processo estratégico de gestão de pessoas. **Revista Alcance**, v. 26, n. 2, p. 168-182, 2019.

DENZIN, N. K; LINCOLN, I. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Art-med, 2006.

FERNANDES, André Coelho, TÓFANI, Flávio. **A Criatividade e a Motivação como Estratégias de Endomarketing para o Crescimento Organizacional**, 2008.

GOMES, J. B.; SOUZA, M. P.; SILVA, W. A. Liderança Transformacional e sua Influência no Desempenho Organizacional. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 17, n. 4, p. 295-310, out./dez. 2020. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/175982>. Acesso em: 14 abr. 2023.

GOMES, A. R. S. **Liderança na administração**. 382 f. Tese (Doutorado em Psicologia). Universidade do Minho, Minho. 2015.

HERSEY; BLANCHARD. Cultura Informação e desempenho empresarial. **IATUL Quarterly. A Journal of Management and Technology**, v. 2, n. 2, p. 93-106, 2016.

ROBBINS, Leila Maria Serafim. **A informação enquanto artefato**. Informare, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 20-24, jan./jun. 2016

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor: Os princípios de liderança de O Monge e O executivo**. 6.ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004. Disponível em: http://www.caceresvip.com.br/si/admin/downloads/como_se_tornar_um_lider_servidor.pdf. Acesso em: Abril/2023.

KOUZES, James ME e POSNER, Barry Z. **O Desafio da Liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 10. ed.

MAXIMIANO, A. C. Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da revolução urbana à revolução digital**. Editora: Atlas. 6ª Edição. São Paulo. 2010

MANDELLI, Pedro. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2016.

MARTINELLI, P. D. **Negociação Empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica**. 1. ed. São Paulo: Manole, 2002.

NUNES, Ana Lúcia de Paula Ferreira et al. Processos de Seleção, Atuação da Liderança e Influências no Ambiente Organizacional. **Id on Line Rev. Mult. Psic**, v. 15, n. 55, p. 52-64, 2021.

SANTOS, A. **O Encantador de pessoas: conhecimentos, habilidades e atitudes para a prática da liderança em espaços organizacionais formais**. Florianópolis. Lex Graf. 2013.

SANTOS, R. C.; THÂNIA, L. H. **Gestão de Pessoas: Desafios e Tendências para o Século XXI**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

SOARES, M. da S. O Papel da Liderança Situacional e sua Influência na Gestão de Dilemas, Estratégias e Possibilidades nas Organizações. São Paulo: **RCMOS-Revista Científica Multidisciplinar O Saber**. Disponível em: <https://revistacientificaosaber.com.br/ojs/envieseuartigo/index.php/rcmos/article/view/142>/Acessado em, v. 2, 2021.

TANNENBAUM E SCHMID. Models in Information Behaviour Research. **Journal of Documentation**, v. 55, n. 3, p. 249-270, 2014

SILVA, J. L. G. et al. **Gestão de pessoas: o grau de motivação dos colaboradores**. **LIBERTAS: Rev. Ciênci. Soc. Apl.**, Belo Horizonte, v. 10, n. 2, p. 96-108, ago./dez. 2020. Disponível em: <http://famigvirtual.com.br/famig-libertas/index.php/libertas/article/view/270>. Acesso em: 14 abr. 2023.



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: SUA IMPORTÂNCIA NA ADMINISTRAÇÃO, EXPANSÃO E VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

STRATEGIC PLANNING: ITS IMPORTANCE IN ADMINISTRATION, EXPANSION AND VALUATION OF HUMAN CAPITAL IN MICRO AND SMALL BUSINESSES

Alcilene de Jesus Mendonça¹

Isabella Santos²

1 Administração da Faculdade Anhanguera São Luís-MA

2 Docente da Faculdade Anhanguera



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. Diante deste contexto, o planejamento estratégico tornou-se uma ferramenta indispensável ao setor das empresas, pois, seus benefícios são enormes: contribui para um ambiente seguro e salutar, onde os colaboradores terão todas as informações necessárias para executarem suas atividades e manuseio dos equipamentos, fazendo assim, uma melhor produtividade e conseqüentemente melhor lucratividade, garantindo uma melhor gestão administrativa, minimizando os custos inerentes à perdas com a paralização, permitindo, assim, obter uma melhoria nas atividades desenvolvidas pela empresa, contribuindo de maneira direta para uma gestão de qualidade e além disso, ainda contribui de forma direta nas tomadas de decisões dos administradores empresariais. Dessa forma, o planejamento estratégico se torna uma metodologia ideal para ser aplicado nas organizações com desejo de crescimento.

Palavras-chave: Administração; Planejamento Estratégico; Gestão Empresarial.

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. In view of this, the study carried out is extremely relevant, 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 to succeed in the future, as it avoids and reduces the risk of equipment failures or breakdowns, generating greater productivity and better administration. better administrative management, minimizing the costs inherent to losses with the stoppage, allowing, thus, to obtain an improvement in the activities developed by the company, contributing in a direct way to a quality management and in addition, it also contributes directly to the decision-making process of business administrators. In this way, strategic planning becomes an ideal methodology to be applied in organizations with a desire for growth.

Keywords: Administration; Strategic planning; Business management.



1. INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico serve para que o líder enxergue o potencial do seu negócio, criando ações que façam a empresa sair na frente dos seus concorrentes no mercado de atuação. Da mesma forma, ele permite descobrir quais são os caminhos mais indicados para trilhar e alcançar os objetivos empresariais. Já que é por meio dele, que a empresa consegue aproveitar o seu capital humano, definir a força de trabalho necessária para alcançar as metas, aumentar sua competitividade e se destacar perante o mercado de trabalho.

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta essencial nas organizações e 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. 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.

Nesse sentido, a pesquisa tem-se como justificativa: a importância do Planejamento Estratégico para o crescimento das empresas e sua eficiência para as metas das organizações. Sendo que, o Planejamento Estratégico é uma metodologia de contribuição para o desenvolvimento da empresa, pois é uma ferramenta indispensável no atual cenário competitivo, pois, reduz os riscos, garante maior confiabilidade à gestão administrativa, mostra o rumo que a empresa tem que seguir, sendo um dos fatores essencial nos aspectos sociais, econômicos, culturais e políticos na atualidade, pois a falta da mesma, tem sérias conseqüências negativas para os gestores, empresários e colaboradores, e além disso, deixa a imagem da empresa com pouca ou nenhuma credibilidade, prejudicando diretamente a lucratividade e a permanência da mesma no cenário nacional e contribuirá para a comunidade acadêmica, será mais uma fonte de consulta para ampliação do conhecimento para os profissionais da área.

Diante desse contexto, foi levantado o seguinte questionamento: Como executar o Planejamento Estratégico como ferramenta administrativa?

Esta pesquisa tem como objetivo principal descrever os benefícios e importância do Planejamento Estratégico para o crescimento das empresas e de forma específica descrever sobre os principais conceitos, tipos e etapas no planejamento estratégico.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

O presente artigo é de uma revisão bibliográfica voltada à pesquisa qualitativa e descritiva do capital humano através do planejamento estratégico, realizada a partir de fontes secundárias, com levantamento bibliográfico, livros, google acadêmico, revistas científicas, SCIELO, onde serão utilizadas as seguintes palavras chaves: Administração; Planejamento Estratégico; Gestão Empresarial.

Os procedimentos utilizados foram através de métodos e técnicas, através de estudos bibliográficos seguidos da análise dessa bibliografia assim indicada feita por meio de pesquisa utilizando artigos científicos retirados de sites referenciados, com busca avançada no google acadêmico que geraram, em 0,3 segundos, um total de 1020 resultados, filtrados de 2012 a 2022, em português e somente artigos de revisão.

A pesquisa bibliográfica é uma das melhores formas de iniciar um estudo, buscando-se semelhanças e diferenças entre os artigos levantados nos documentos de referência. O propósito geral de uma revisão de literatura de pesquisa é reunir conhecimentos sobre um tópico.

Assim, os procedimentos de métodos e técnicas que serão usados na pesquisa estarão assim descritos: análise de estudos e projetos desenvolvidos e ou em desenvolvimento acerca do contexto abordado e; pesquisa e apreciação de sites da internet que articulam de alguma forma a interação entre empresa, funcionários e clientes.

2.2 Resultados e Discussão

2.2.1 Planejamento estratégico: aspectos conceituais e características

O planejamento está relacionado às decisões presentes que implicarão no futuro da organização. É um dos instrumentos da gestão, que possibilita agir proativamente e redirecionar as ações.

O planejamento pode ser definido como um conjunto de atividades que visam à obtenção dos objetivos desejados. É um processo gerencial que possibilita estabelecer um direcionamento a ser seguido pela empresa, através da formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada. (MAXWELL, 2015).

Segundo Braga (2014), planejar é uma ação decorrente da visão estratégica formada pela intuição e por percepções situacionais decorrentes de experiências e julgamentos dos dirigentes das Instituições de Ensino Superior, e que proporciona o senso de direção.

A estratégia existe na mente do educador-estrategista como uma visão dos negócios. Ainda de acordo com Braga (2014), a formulação de estratégias decorre do processo de planejamento das Instituições de Ensino Superior, que, dependendo da metodologia utilizada, começa com a finalidade socioeconômica fundamental da instituição em termos da sua missão e termina com a definição de programas e projetos.

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).

O planejamento estratégico vivencia ultimamente um cenário conturbado, pois se tem diversas variáveis que impactam na realidade da empresa, como a alta competitividade, falta de recursos e as mudanças que ocorrem constantemente no mercado. Essas situações acabam interferindo de maneira direta e indireta no crescimento da empresa, o que leva na maioria das vezes as empresas fecharem as portas.

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 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).

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 (ROTHBARTH, 2011).

O planejamento estratégico é o auxílio para a alta administração e tem por principal objetivo nortear as ações gerenciais da empresa, baseado em um plano previamente estabelecido com metas e estratégias visando evitar tomadas de decisões equivocadas, já que o mercado é extremamente competitivo e sem margem de erro, e é importante ressaltar que se deve planejar, porque quem não sabe para onde ir qualquer caminho serve.

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, 2015).

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.

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 (ALMEIDA, 2013).

Segundo Almeida (2013) 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 (MATOS, 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 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).

O Planejamento Estratégico necessita de um diagnóstico das organizações para que seja aplicado, por conta disso existe a necessidade que os gestores repassem a 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, 2007).

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.

2.2.2 As dificuldades das organizações em elaborar e executar o planejamento estratégico

Segundo Chiavenato e Sapiro (2013), 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.

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.

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.

Conforme Oliveira (2007) é bom destacar que existe três tipos de planejamento e que cada um deve ser desenvolvido de acordo com os níveis hierárquicos da empresa (FIGURA 1).

I. Estratégico – engloba toda a empresa, este planejamento busca resultados futuros, ou seja, seus objetivos são a 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.



Figura 1. Níveis hierárquicos de planejamento e gestão

A estratégia sempre foi uma ferramenta para ser utilizada 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 manter no mercado e terem sucesso e lucratividade, pois, somente com estratégia definida é capaz de conduzir suas metas ao êxito (MINTZBERG, 2004).

O planejamento estratégico é o auxílio para a alta administração e tem por principal objetivo nortear as ações gerenciais da empresa, baseado em um plano previamente estabelecido com metas e estratégias visando evitar tomadas de decisões equivocadas, já que o mercado é extremamente competitivo e sem margem de erro, e é importante ressaltar que se deve planejar, porque quem não sabe para onde ir qualquer caminho serve. O planejamento está relacionado ao alto nível da organização, é ele quem estabelece a melhor direção a ser seguida, buscando sempre a interação com os fatores externos, não controláveis, visando inovar e ser um diferencial no mercado, quando se traça os objetivos e observa a organização como um todo, olhando o presente com os olhos do futuro (CHIAVENATO, 2014).

O termo Gestão procede do latim *gestione* e constitui administrar, administração, supervisão. Gerir é esquematizar, estabelecer, conduzir e conter soluções, propendendo apreender acurado desígnio. Gerir é perpetrar as coisas de maneira que haja uma condução que direcione a organização para suas distintas finalidades.

2.2.3 Ferramentas que auxiliam no processo de criação do planejamento estratégico e como contribui na gestão e no desenvolvimento das organizações

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, 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.

A elaboração do planejamento busca definir o objetivo da organização, tendo como principal ponto de partida encontrar a missão, a visão e os valores da empresa. O método de diagnóstico de mercado é outro ponto importante, que monitora cada passo do plano. O ponto de partida da organização tem como principal meta antecipar o futuro da organização, definindo assim quais as estratégias as empresas necessitam para garantir sua sobrevivência no mercado (MONTANA, 2005).

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.

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).

A gestão financeira compreende um conjunto de atividades que estão relacionadas com a Administração dos fundos movimentados pela empresa. Faz parte da Administração 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, 2009).

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 (2017) mais especificamente seria maximizar a riqueza por meio da maior obtenção de lucro possível ao menor risco.

O objetivo da Administração é maximizar o valor de mercado das empresas, consequentemente, aumentando a riqueza de seus proprietários (HOJI, 2011). Essa, aliás, é apenas uma das abordagens dada ao assunto, que ao longo dos anos passou por diversas sofisticções e desenvolveu novas tendências. 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 e a integração e coordenação desses planos com os planos operacionais de todas as áreas da empresa.

Uma delas, exposta por Gropelli (2017) é que na década de 1970, a ênfase em finanças recaía sobre a utilização de formas de melhoria efetiva de gestão do capital de giro, incrementando métodos para a manutenção de registros Estratégicos e para a interpretação dos demonstrativos Estratégicos.

Com base numa verificação do ambiente constituído de concorrentes atuais e po-

tenciais, 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).

Segundo Kotler e Keller (2016), o processo de planejamento de marketing consiste em analisar oportunidades de marketing, selecionar mercados-alvo, projetar estratégias de marketing, desenvolver programas de marketing e gerenciar o esforço de marketing. É o planejamento que orienta as instituições no mercado.

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 Administração é maximizar o valor de mercado das empresas, consequentemente, 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.

A gestão financeira compreende um conjunto de atividades que estão relacionadas com a Administração dos fundos movimentados pela empresa. Faz parte da Administração 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. I. Estratégico – engloba toda a empresa, este planejamento busca resultados futuros, ou seja, seus objetivos são a 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.





Figura 2. Níveis de decisão e tipos de planejamento

Fonte: OLIVEIRA (2007)

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.

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.

3. CONCLUSÃO

Como demonstrado acima, o planejamento estratégico é uma ferramenta essencial para as organizações, pois, contribui para que as empresas se mantenham no mercado e obtenha lucratividade para poderem crescerem, contudo, esse crescimento depende de uma boa gestão administrativa que planeje de forma correta, visando atingir os resultados traçados, dessa maneira fortalecerão seu lugar no mercado.

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.

Referências

- 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.
- 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 Perspectivas 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.
- CARVALHO, Emamanoel Rocha. **Análise das demonstrações contábeis: da fundamentação teórica ao domínio da prática**. João Pessoa: Editora Universitária – UFPB, 2013.
- 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.
- CHIAVENATO, Adalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2014.
- 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 Olimpio 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 2013. 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.
- MAXWELL, Antonio Barbosa, CHEROBIM, Ana Paula, RIGO, Cláudio Miessa. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2015.
- OLIVEIRA; PEREZ; SILVA. **Balanco Social como instrumento de Marketing**. Revista da Fae, Curitiba, v. 5, n. 2, p.15-25, 02 maio 2002. Quadrimestral.
- PEREIRA KRAEMER, P.. **Os modelos das demonstrações financeiras. Dissertação de mestrado**. Instituto Politécnico do porto. 2005.
- PINHEIRO, E. **Desenvolvimento de liderança no serviço público**. Colider: 2015 (mimeo).
- ROBINS, Alexandre Assaf: **Finanças corporativas e valor**. 3ª Edição. Editora Atlas. São Paulo/SP. Atlas. 2015.



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: O USO DE FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS NAS TOMADAS DE DECISÕES EM GESTÃO

STRATEGIC PLANNING: THE USE OF STRATEGIC TOOLS IN DECISION-MAKING IN MANAGEMENT

Railma Karen de Sousa Gomes¹

1 Administração da Faculdade Anhanguera São Luís-MA



Resumo

Com o atual crescimento socioeconômico, é muito importante que um gestor consiga meios que o ajudem a tomar decisões importantes dentro da empresa. Conseguir um bom plano é eficaz na tomada de decisão, pois permite que a empresa alcance um bom desempenho, estabelecendo metas e atingindo as já impostas. Dada esta necessidade, foi desenvolvido um estudo centrado na utilização de ferramentas estratégicas, despertando assim uma motivação centrada na melhoria dos resultados, não só no desenvolvimento profissional, mas também no desenvolvimento pessoal. Como as ferramentas estratégicas podem ser utilizadas no processo de tomada de decisão do gestor? O objetivo geral deste trabalho é entender o uso de ferramentas estratégicas na gestão, abordando sua importância e citando os benefícios que essas ferramentas podem proporcionar não só para o gestor, mas também para a empresa. Justifica-se a importância desse presente trabalho o estudo sobre o uso das ferramentas estratégicas em gestão para ajudar nas tomadas de decisão, trazendo solução para os problemas que podem aparecer e também as oportunidades. As ferramentas estratégicas se usadas corretamente, facilitam o gestor a tomar decisões certas e funcionam como instrumento de competitividade auxiliando na habituação referente as mudanças do mercado.

Palavras-chave: Ferramentas estratégicas, Planejamento, Tomadas de decisões, Gestão

Abstract

With the current socioeconomic growth, it is very important for a manager to get the means to help him make important decisions within the company. Achieving a good plan is effective in decision making, as it allows the company to achieve good performance, setting goals and achieving those already imposed. Given this need, a study centered on the use of strategic tools was developed, thus awakening a motivation centered on improving results, not only in professional development, but also in personal development. How can strategic tools be used in the manager's decision-making process? The general objective of this work is to understand the use of strategic tools in management, addressing its importance and citing the benefits that these tools can provide not only for the manager, but also for the company. The importance of this present work is justified by the study on the use of strategic tools in management to help in decision-making, bringing solutions to problems that may appear and also opportunities. Strategic tools, if used correctly, make it easier for managers to make accurate decisions and work as a competitive tool, helping them to get used to changes in the market.

Keywords: Strategic tools, Planning, Decision making, Management



1. INTRODUÇÃO

Devido a facilidade no acesso à tecnologia e o frequente crescimento da competitividade no mercado, as empresas se deparam com a necessidade de se aprimorarem, aperfeiçoando suas habilidades e estratégias, com intuito de evitar problemáticas futuras. O processo de tomada de decisão de um gestor requer agilidade e organização, pois ajudam no aumento eficaz da produtividade e na obtenção de melhores resultados no mercado.

Com o advento da globalização e o constante aumento da demanda por eficácia e qualidade, empresas que não passarem por uma adaptação no processo de planejamento irão sentir dificuldades em seguir o fluxo do mercado o que acarretará problemas, podendo ocasionar falência. Um bom planejamento estratégico se torna um importante aliado, pois a utilização das chamadas ferramentas estratégicas facilitará o desempenho nas tomadas de decisão do gestor.

Então, como as ferramentas estratégicas podem ser utilizadas no processo de tomada de decisão do gestor? Para conseguir responder a essa problematização, o trabalho tem como objetivo geral, compreender como a utilização das ferramentas estratégicas podem facilitar nas tomadas de decisão do gestor no ambiente empresarial, para então assim se preparar para quaisquer futuros acontecimentos e demandas; especificando abordar a importância das ferramentas estratégicas nas tomadas de decisão, identificar as principais ferramentas que serão utilizadas nesse processo e citar os seus benefícios não só para a empresa, mas também ao gestor, que é quem irá aplicá-las.

Na rotina corrida de uma empresa, o processo de tomadas de decisões de um gestor, requer agilidade e organização; assim, o uso de ferramentas estratégicas tem um importante papel, pois além de garantir eficiência nesses processos, garante também uma boa gestão. Visto isso, essa pesquisa busca falar sobre o uso das ferramentas estratégicas em gestão, proporcionando um melhor entendimento sobre o assunto para facilitar as tomadas de decisões de modo que descubra qual visão o gestor está tendo sobre sua empresa, até porque, as ferramentas são essenciais para determinar um processo decisório, permitindo a correção de falhas e a potencialização de táticas.

A relevância desta pesquisa para a comunidade científica reside no atual contexto socioeconômico, no qual observamos um crescimento significativo no surgimento de empresas. Nesse sentido, o estudo busca analisar e compreender como a utilização de ferramentas estratégicas pode beneficiar não apenas os gestores, mas também a comunidade científica em seus respectivos ambientes de trabalho. O objetivo é proporcionar uma visão abrangente e clara do ambiente empresarial, das necessidades dos clientes e das forças e fraquezas da organização. Isso, por sua vez, contribui para a definição de objetivos e ações mais eficazes, além de fomentar uma cultura voltada para a estratégia.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM POUCO DA HISTÓRIA E DEFINIÇÃO

O pensamento estratégico tem como propósito mudar os modelos mentais das tomadas de decisão. Esse processo surgiu no início da década de 70, quando as turbulências, como o aumento do preço do petróleo devido à guerra entre árabes e israelenses, a escassez de energia e matéria-prima, a inflação de dois dígitos, a recessão econômica e o alto índice de desemprego, trouxeram várias crises às empresas. Na época, os administradores utilizavam predominantemente o planejamento operacional, mas a sequência de eventos

levou à necessidade de um novo processo de planejamento estratégico, para que as empresas pudessem manter uma boa posição mesmo diante de problemas que pudessem surgir.

Desde então, o planejamento estratégico tem sido amplamente utilizado em empresas de diversos setores e tamanhos, tornando-se uma ferramenta essencial para a gestão empresarial. E, com o avanço da tecnologia e a crescente globalização, o planejamento estratégico continua sendo fundamental para garantir a sobrevivência e o sucesso das empresas no mercado.

Planejamento estratégico pode ser definido como um conjunto de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de uma empresa escolher uma boa estratégia. De acordo com Maximiano (2000, p. 203) “planejamento estratégico é o processo de elaborar uma estratégia (ou plano estratégico), com base na análise do ambiente e nos sistemas internos da organização.”

Segundo Chiavenato (2004, p. 39) planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando.

Já para Oliveira (2007, p. 17) planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológico para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com fatores externos, não controláveis, e atuando de forma inovadora e diferenciada.

O planejamento estratégico por si só não é suficiente, sendo assim ele necessita do auxílio de um conjunto de ferramentas, o planejamento tático e operacionais implementam o pensamento estratégico da organização.

2.1 Planejamento tático

De acordo com Chiavenato (1994), planejamento tático, representa uma tentativa de a organização integrar o processo decisório e alinhá-lo à estratégia adotada, para orientar o nível tático e operacional em seus processos, atividades e tarefas, a fim de atingir os objetivos organizacionais anteriormente propostos. Além disso, em seu livro, *Administração: Teoria, Processo e Prática*, Chiavenato também fala que o planejamento tático é a criação de objetivos e estratégias destinados a alcançar metas de divisões e departamentos específicos ao longo de um intervalo de tempo médio, entre um e cinco anos.

Diferente do planejamento estratégico que envolve a empresa como um todo, o planejamento tático é executado pelos níveis intermediários da organização e tem alcance mais limitado, sendo geralmente executado no médio prazo, é contínuo e está intimamente relacionado com o planejamento estratégico e operacional. Ele aproxima os aspectos ideais da realidade e pode ser considerado uma forma de alocação de recursos. Além disso, o planejamento tático produz planos mais bem direcionados aos processos organizacionais.

As características do planejamento tático incluem sua execução pelos níveis intermediários da organização, o processo permanente e contínuo, o alcance mais limitado do que o planejamento estratégico e a produção de planos mais específicos e direcionados aos processos da empresa. Com isso, é possível otimizar determinada área de resultado da organização e alcançar os objetivos previamente fixados.





Figura 2. Planejamento Operacional

Fonte: Disponível em: <<https://www.google.com/www.passeidireto.com/planejamento-operacional-mapa-mental/>>

O planejamento estratégico exige as seguintes etapas:

- Determinação dos objetivos empresariais
- Análise ambiental externa;
- Análise ambiental interna;
- Formulação de alternativas estratégicas e escolha da estratégica empresarial;
- Elaboração do planejamento estratégico; e
- Implementação por meios de planos táticos e planos operacionais.

Assim então, as empresas têm utilizado o planejamento estratégico como garantia para assegurar melhorias no desempenho e evolução tanto da organização como também do gestor, para que consiga desempenhar um bom serviço dentro da organização, o mesmo pode recorrer a várias ferramentas que o ajudem na evolução da empresa, as chamadas ferramentas estratégicas

3. FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS

Neste novo capítulo serão apresentadas as ferramentas estratégias, a sua relação com o gestor e empresa, sua importância e no que ela acrescenta para o desenvolvimento empresarial e também à gestão.

Para que um gestor tenha um bom desempenho dentro da organização, é necessário utilizar ferramentas estratégicas que auxiliem nas tomadas de decisão. Essas ferramentas

são utilizadas para aumentar a eficácia dos processos dentro da organização e compreender os conceitos e definições das ferramentas estratégicas traz benefícios tanto para o gestor quanto para a organização, como facilidade na tomada de decisões, melhor desempenho da equipe e evolução da empresa no mercado competitivo, resultando em maior lucratividade.

As ferramentas estratégicas são essenciais no meio empresarial, pois ajudam o gestor a controlar as decisões, a organizar e monitorar os processos, garantindo que a equipe trabalhe em conjunto para alcançar resultados para a empresa, além de fornecer ideias e estabelecer prioridades.

Tomar decisões conscientes e contínuas é fundamental para a prática de configurar as organizações. De acordo com Chiavenato, tomar decisões é identificar e selecionar um curso de ação para lidar com um problema específico ou extrair vantagens de uma oportunidade. Para que o gestor obtenha uma boa tomada de decisão, ele pode recorrer às ferramentas estratégicas, que o ajudarão a identificar problemas e encontrar oportunidades para obter crescimento profissional e ajudar a empresa a evoluir no mercado.

Em um mundo de constante mudança e evolução tecnológica decorrentes da globalização, o planejamento estratégico se apresenta como uma ferramenta essencial para ajudar a lidar com essas mudanças. As ferramentas estratégicas são um elemento importante desse planejamento, auxiliando nas tomadas de decisão e fornecendo respostas para problemas específicos. Compreender como utilizar essas ferramentas pode trazer benefícios significativos tanto para a empresa, na busca pelo crescimento no mercado, quanto para o próprio gestor, que adquire conhecimento sobre a empresa e o ambiente empresarial, além de desenvolvimento profissional e pessoal. Dentre as ferramentas disponíveis no planejamento estratégico para auxiliar o gestor em suas tomadas de decisão, foram citadas nesse trabalho: as 5 forças de Porter, o Diagrama de Pareto, o Fluxograma, o Brainstorming, 5W2H e Análise SWOT.

3.1 5 Forças de Porter

Proposta por Michael Porter, essa ferramenta é indicada para organizações e todos os tamanhos. Serve para analisar o ambiente competitivo em que a organização está inserida e para determinar o melhor posicionamento do negócio diante da concorrência.

As 5 forças de Porter exigem uma visão mais abrangente do negócio. Para executá-la é necessário apontar os fatos que caracterizam cada força: rivalidade entre os concorrentes, entrada de novos concorrentes, produtos substitutos, poder de negociação dos clientes e poder.

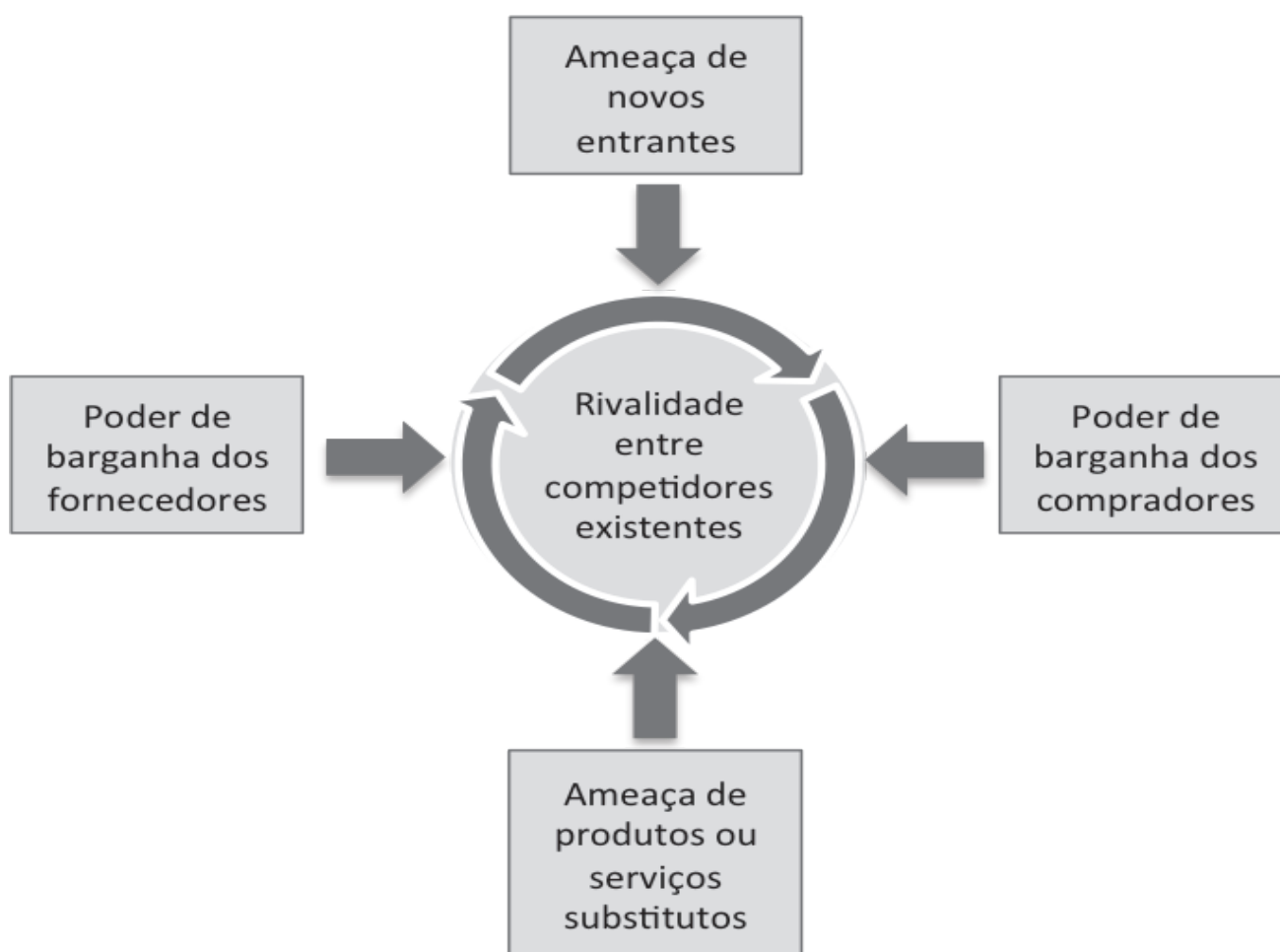


Figura 3. 5 Forças de Porter

Fonte: Disponível em: <<https://www.google.com/mochileiros-do-agro---o-comeco-da-viagem-diruba-e-faxa-rosa/>>

A Análise das 5 Forças de Porter se tornou um clássico da administração. Para desenvolver a análise é preciso refletir sobre cinco contextos em que a empresa está inserida, chamadas por Porter de forças.

3.2 Diagrama de Pareto

O Diagrama Pareto tem o objetivo de compreender a relação causas dos problemas - quantidade, de forma que permita priorizar as ações que trarão o melhor resultado. É uma técnica que permite a separação dos problemas em duas classes: pouco vitais e muito vitais. Para utilizá-lo é importante seguir alguns passos básicos: determinar o objetivo do diagrama, ou seja, que tipo de perda será investigada, definir como os dados serão classificados, por categorias de CAUSAS, fazer os cálculos de frequência e agrupar as categorias de CAUSAS, as causas que ocorrem com baixa frequência sob colocar a denominação "ou-tros", calcular o total e a porcentagem de cada item sobre o total e o acumulado e traçar o diagrama.

Diagrama de Pareto

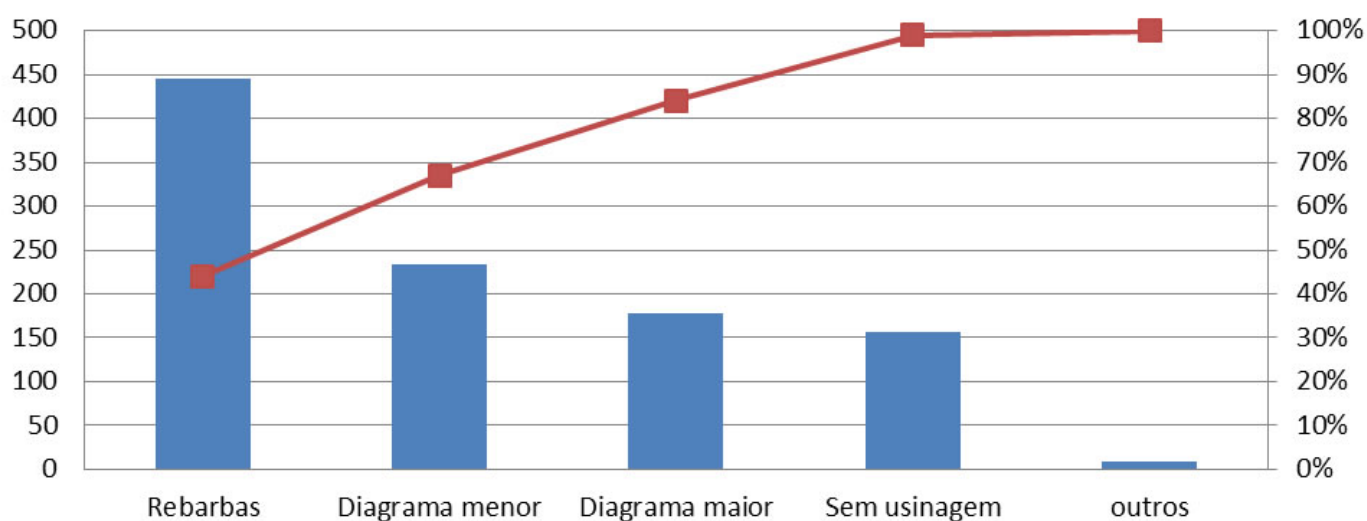


Figura 4. Diagrama de Pareto

Fonte: Disponível em: < <https://www.citisystems.com.br/diagrama-de-pareto/> >

Diagrama de Pareto foi desenvolvido por Vilfredo Pareto ao final do século XIX, realizou pesquisas e desenvolveu métodos que descreviam a distribuição desigual de riquezas e, mais tarde, ao considerar que certas coisas são mais relevantes que outras, seu discurso ficou definido como princípio de Pareto.

3.3 Fluxograma

É uma ferramenta estratégica para fazer fluxo de processos, feitos através de formas e detalhes pequenos. É uma representação visual de processos que permite identificar possíveis pontos onde podem verificar se há diferenças e encontrar as raízes dos problemas. É uma representação gráfica através de símbolos, conforme a figura 5, que mostra os passos de um processo.

Para a sua construção, o fluxograma deve ser feito de cima para baixo e da esquerda para a direita; deve ser remunerada sequencialmente para que possa possibilitar a identificação de cada uma delas.

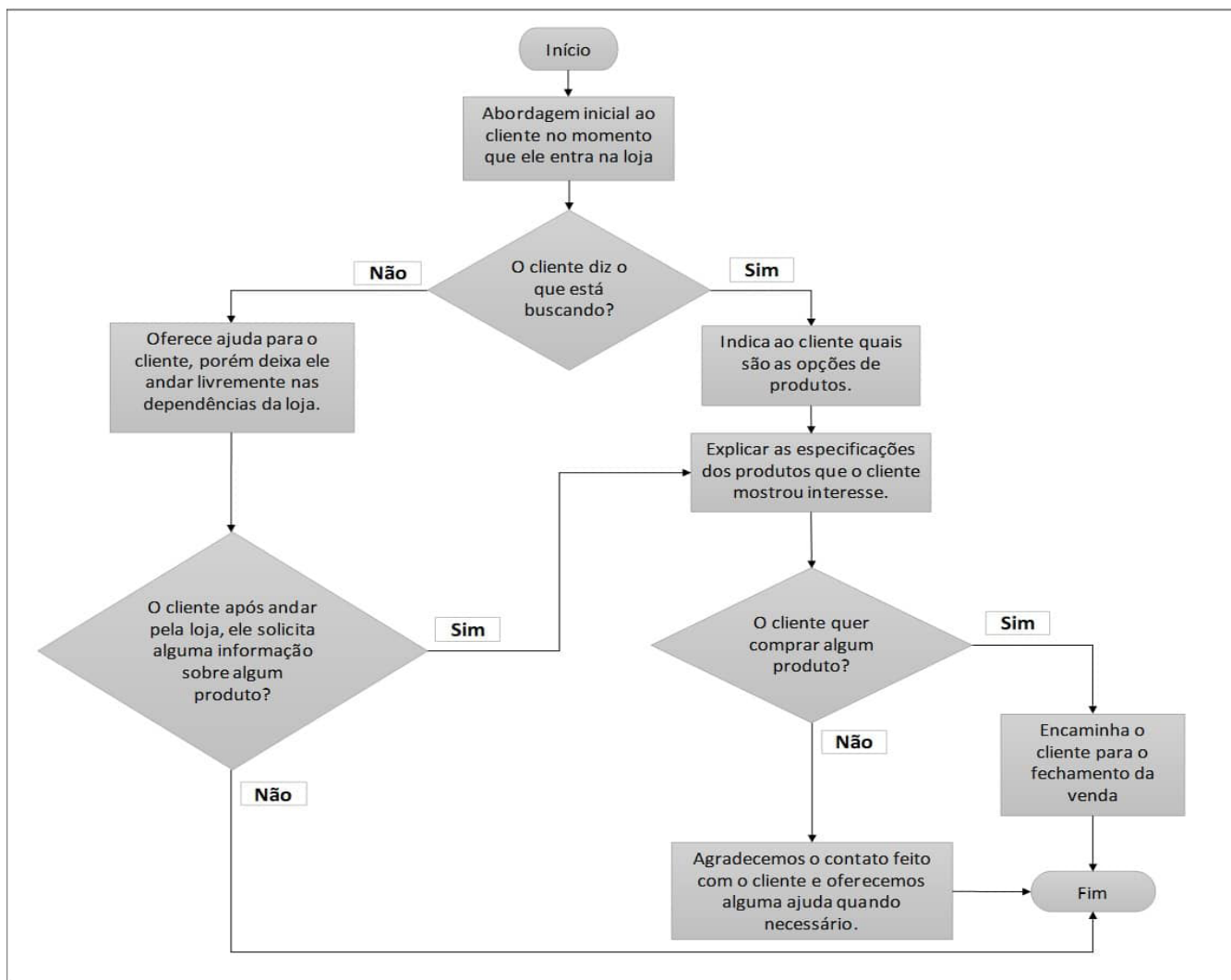


Figura 5. Fluxograma

Fonte: Disponível em: <<https://certificacaoiso.com.br/o-que-e-fluxograma-de-processos/>>

3.4 Brainstorming

É uma ferramenta utilizada em reuniões no auxílio de criação de ideias de uma equipe de trabalho. Durante o brainstorming toda a equipe tem liberdade para expor suas ideias, por mais absurdas que sejam, sem que haja a preocupação de uns dos outros e podendo ou não receber influências.

Na utilização dessa ferramenta, são considerados três fases. A primeira fase é a que as ideias são geradas, a segunda é a realização dos esclarecimentos relativos ao processo e a terceira é a avaliação de propostas. As ideias que não forem aceitas serão incorporadas a um banco de ideias que poderão ser usadas futuramente.

3.5 5W2H

É uma ferramenta que utiliza perguntas que iniciam com as letras W e H, que tem como objetivo gerar respostas que esclareçam problemas a serem resolvidos ou ideias na resolução de problemas. Utilizar essa ferramenta permite que um processo que esteja

em execução seja dividido em etapas, que são estruturadas a partir de perguntas, com o propósito de encontrar falhas que possam impedir a finalização adequada do processo. Inicialmente existia apenas 5Ws e 1H, o último H representando o *how much* (quanto custa), que foi acrescentado depois para fins de fundamentar financeiramente a decisão a ser tomada com base no critério dessa ferramenta tornando-se então o 5Ws e 2Hs, conforme figura abaixo:

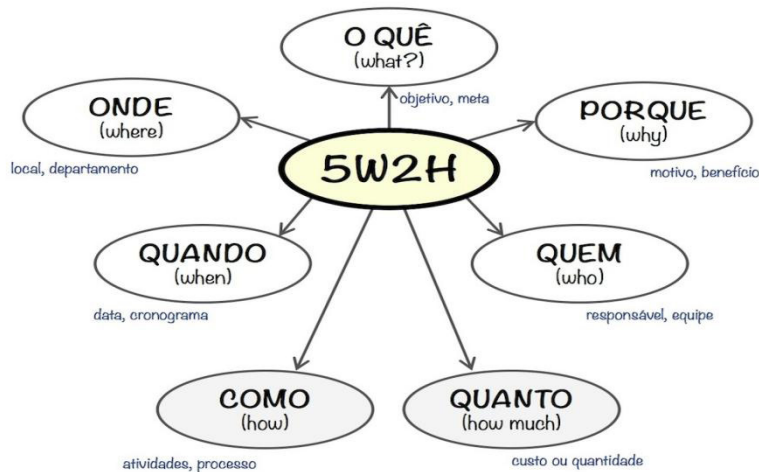


Figura 6. Plano de ação do 5W2H

Fonte: De paula(2015).treasy. Disponível em: < <https://www.treasy.com.br/blog/5w2h/> >

Gestores que fazem o uso destas ferramentas, sentem reduções em seus custos, melhora da qualidade dos seus produtos e serviços devido ao aumento da produtividade tendo futuramente, como consequência, a total satisfação de seus clientes. Assim, concluindo este capítulo, o próximo retrata as dificuldades e motivações que o uso das ferramentas estratégicas pode proporcionar a quem às aplica.

3.6 Análise SWOT

A análise SWOT é indicada para empresas de todos os portes; ela analisa os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças de um negócio. Com ajuda dessa ferramenta o gestor pode formular um plano de ação para reduzir esses riscos e obter maiores chances de sucesso. O seu uso é de forma razoável, simples, o de pode dificultar é conseguir identificar os pontos fracos e fortes da organização.

Para melhor entendimento segue imagem:



Figura 7. Análise SWOT

Fonte: Disponível em: < <https://solarthron.com.br/analise-swot-identifique-as-forcas-e-fraquezas-do-seu-negociohttps://www.treasy.com.br/blog/5w2h/> >

S: quais os pontos fortes do seu negócio?

W: quais os pontos fracos?

O: quais as oportunidades?

T: quais as ameaças?

Após identificar essas questões é necessário analisar o que a empresa poderá fazer para aproveitar seus pontos fortes e as oportunidades, obter melhora em seus pontos fracos e tentar extinguir ou ao menos diminuir o efeito das ameaças, sendo assim, necessário um plano de ação.

As ferramentas estratégicas são essenciais para auxiliar o gestor na solução de problemas dentro da organização. Por meio da análise e aplicação dessas ferramentas, é possível obter clareza e melhores resultados. Os gestores que utilizam essas ferramentas têm relatado redução de custos, aumento na produtividade e tomada de decisões mais assertivas diante dos desafios que surgem. Além disso, essas ferramentas contribuem para a melhoria da qualidade dos produtos e serviços, proporcionando um entendimento mais aprofundado das circunstâncias para que a operação continue com foco. Também são fundamentais para definir o alcance de metas e objetivos a médio e longo prazo, impulsionando o crescimento da empresa, otimizando recursos e embasando decisões mais acertadas. Elas auxiliam na compreensão do posicionamento competitivo da empresa, na análise de ameaças, rivalidades no mercado e poder de barganha. A adoção dessas ferramentas permite direcionar de forma clara e concisa um caminho com visão de futuro, definindo resultados a serem alcançados.

No entanto, é importante reconhecer que os gestores enfrentam desafios e dificuldades ao utilizar essas ferramentas estratégicas. Dentre esses desafios estão a falta de conhecimento e habilidades para utilizar as ferramentas, a falta de tempo, o desânimo, as dificuldades técnicas, a falta de recursos financeiros, as dificuldades ambientais, entre outros fatores. Apesar dessas dificuldades, existem também motivações que impulsionam o gestor a superá-las e buscar o aperfeiçoamento próprio e da empresa. Entre as motivações estão a compreensão do ambiente externo, a identificação de oportunidades e ameaças, a definição de objetivos e metas claras, e uma organização mais alinhada, além da busca constante pela melhoria. Com isso, as ferramentas estratégicas são uma forma de garantir que a empresa possa ter maiores chances de conseguir maior sucesso em suas demandas, visando novos horizontes, criação de planos e projetos e o encorajamento da organização, auxiliam na adaptação às mudanças do mercado e na tomada de decisões informadas e assertivas para alcançar o sucesso a longo prazo. Apesar dos desafios, as motivações e benefícios em utilizar essas ferramentas superam as dificuldades, tornando-as indispensáveis para uma gestão eficiente e estratégica.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As ferramentas estratégicas desempenham um papel crucial no contexto empresarial, proporcionando facilidade na tomada de decisões e impulsionando o crescimento das organizações, bem como o desenvolvimento profissional dos gestores. Através da análise cuidadosa do ambiente interno e externo, essas ferramentas possibilitam a identificação de oportunidades, ameaças e a formulação de estratégias adequadas para enfrentar os desafios do mercado atual, marcado por alta competitividade e volatilidade. É importante ressaltar que as ferramentas estratégicas vão além de conceitos teóricos, são instrumentos práticos capazes de impulsionar o sucesso das empresas. Nesse sentido, é fundamen-



tal que os gestores sejam capacitados e estejam familiarizados com essas ferramentas, de modo a utilizá-las de forma eficiente e eficaz.

Diante disso, esta pesquisa destaca a relevância das ferramentas estratégicas na tomada de decisões dos gestores, evidenciando sua contribuição para o crescimento e aprimoramento das empresas. Espera-se que este estudo tenha proporcionado uma compreensão mais profunda dessas ferramentas e estimulado pesquisas futuras, visando aprimorar ainda mais a sua aplicação e prática.

Além disso, é válido ressaltar que as ferramentas estratégicas não são soluções isoladas, mas devem ser integradas a um processo contínuo de planejamento e revisão estratégica. Elas fornecem uma estrutura sólida e uma abordagem sistemática para lidar com as complexidades e incertezas do ambiente empresarial.

À medida que o mercado continua evoluindo rapidamente, é essencial que as empresas se adaptem às mudanças e antecipem as tendências. As ferramentas estratégicas se tornam aliadas valiosas nesse sentido, permitindo que os gestores avaliem constantemente o desempenho da empresa, identifiquem áreas de melhoria e tomem medidas corretivas ou preventivas de forma ágil e efetiva. É importante ressaltar que o sucesso na aplicação das ferramentas estratégicas requer um comprometimento organizacional e uma cultura de gestão estratégica. Os gestores devem envolver as equipes, promover a colaboração e incentivar a participação ativa de todos os níveis hierárquicos. Somente dessa forma as ferramentas estratégicas serão plenamente utilizadas e aproveitadas em toda a organização.

Por fim, este estudo reforça a importância das ferramentas estratégicas como uma fonte de vantagem competitiva para as empresas, que auxiliam na identificação de oportunidades, na tomada de decisões embasadas e na implementação eficaz de estratégias, contribuindo para o crescimento sustentável e o sucesso a longo prazo e espera-se que os resultados e insights apresentados neste trabalho incentivem gestores e pesquisadores a aprofundar ainda mais seus conhecimentos sobre as ferramentas estratégicas.

As ferramentas estratégicas não apenas continuarão desempenhando um papel crucial na tomada de decisões estratégicas, mas também ajudarão a moldar o futuro das empresas, capacitando-as a enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades que surgem em um ambiente de negócios em constante transformação.

Referências

- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Editora Campus. 7ª tiragem.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. Editora Campus 4ª edição. Disponível em: https://www.academia.edu/7062352/Livro_administracao_teoriaprocessoeprtica_chiavenato1_130222231836_phpapp02. Acesso em: 01 de maio de 2023
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. Editora Campus. 12ª tiragem.
- EVANS, Vaughan. **FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS: guia essencial para construir estratégias relevantes**. Elsevier Editora Ltda, 2013.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 6. ed. revista e ampliada. São Paulo: Editora Atlas, 2004.
- NAKAGAWA, Marcelo. **Ferramenta: 5 forças de Porter** Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_5-Forcas-Porter.PDF. Acesso em: 17 de março de 2023
- NAKAGAWA, Marcelo. **Ferramenta: Análise SWOT**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Port>

tal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF > Acessado em: 05 de março de 2023

PEREIRA, Glauber. **Planejamento Estratégico**. Cursos técnicos - eixo gestão e negócios - Universidade Federal do Amapá

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO. **Eixo:** Gestão Pública, Governo do Estado do Espírito Santo: Escola de Serviço Público do Espírito Santo, apostila 2018. Disponível em: <https://esesp.es.gov.br/Media/esesp/Apostilas/Planejamento%20Estrat%C3%A9gico.pdf>. Acesso em: 17 de março de 2023

SELEME, R.; STADLER, H. **Controle de Qualidade:** As ferramentas Essenciais. 2012

SIQUEIRA, Marcelo Costa. **Gestão Estratégica da Informação**. Rio de Janeiro. Brasport, 2005



LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: A RELEVÂNCIA DO LÍDER NO ENGAJAMENTO DA EQUIPE PARA OBTENÇÃO E MELHORIA DE RESULTADOS

ORGANIZATIONAL LEADERSHIP: THE RELEVANCE OF THE LEADER IN TEAM ENGAGEMENT TO OBTAIN AND IMPROVE RESULTS

Fábio Macedo Costa¹

1 Administração da Faculdade Anhanguera São Luís-MA



Resumo

A liderança organizacional é o conjunto de estratégias e ações que norteiam a equipe rumo aos resultados da empresa. Líder é o profissional à frente da equipe, capaz de inspirar, atrair e guiar seus liderados, alinhando-os com a expectativa organizacional. Engajamento é a ligação afetiva da pessoa com o negócio. Trata-se de uma pesquisa de revisão bibliográfica, onde objetivo central do trabalho é debater a influência e a relevância do líder para os resultados organizacionais, através do engajamento da equipe. Propõe-se a apresentar reflexões sobre o papel da liderança no engajamento do time e clima organizacional. O líder é relevante uma vez que está em suas mãos manter a equipe motivada a produzir mais e melhor. Esta motivação está mais ligada ao bom gerenciamento da distribuição de tarefas, manutenção de um bom clima organizacional e desenvolvimento da sua equipe olhando para os valores do capital humano, do que propostas de cargos e salários propriamente ditos. É preciso que o líder promova mudanças que estimulem o crescimento de seus liderados e, dessa forma, mantenha bons resultados empresariais.

Palavras-chave: Líder. Organizações. Motivação. Clima Organizacional.

Abstract

Organizational leadership is the set of strategies and actions that guide the team towards the company's results. A leader is the professional at the head of the team, capable of inspiring, attracting and guiding his team members, aligning them with organizational expectations. Engagement is the person's affective connection with the business. This is a bibliographic review research, where the central objective of the work is to discuss the influence and relevance of the leader for organizational results, through team engagement. It proposes to present reflections on the role of leadership in team engagement and organizational climate. The leader is relevant since it is in his hands to keep the team motivated to produce more and better. This motivation is more linked to the good management of the distribution of tasks, maintenance of a good organizational climate and development of its team, looking at the values of human capital, than proposals for positions and salaries themselves. Leaders need to promote changes that stimulate the growth of their subordinates and, in this way, maintain good business results.

Keywords: Leader. Organizations. Motivation. Organizational Climate.



1. INTRODUÇÃO

O seguinte artigo discorre sobre a Liderança Organizacional, partindo do movimento observado atualmente, no âmbito empresarial e acadêmico, sobre os novos formatos de liderança bem como do que se espera dos líderes e/ou gestores.

Dentro de uma empresa, os líderes são as pessoas responsáveis por, através de suas ações, exercerem influência sobre pensamentos e comportamentos dos demais colaboradores do time (seus liderados). É quem comanda e conduz o time e, para além, inspira, envolve e desenvolve a equipe. Este deve ser o cenário ideal para que o time, envolvido com os resultados, possam fazer melhores entregas.

Dessa forma, somos levados a outro conceito bastante difundido atualmente: o engajamento. Entende-se como engajamento, a exemplo, a relação entre consumidores e uma marca ou a interação entre duas ou mais partes no ambiente virtual. No ambiente organizacional, compreende-se que é a relação entre a empresa e seus colaboradores (que pode ser alta ou baixa, boa ou ruim), de uma forma que induza ao melhor empenho possível do colaborador para alcançar resultados.

Logo, engajar é manter um clima e relação favoráveis para o desenvolvimento do colaborador, de forma que ele garanta uma boa entrega, pois, diante do cenário fortemente competitivo vivenciado atualmente no mercado, os gestores e seus times se remetem a uma pressão muito grande em busca de resultados efetivos e eficientes.

A forma como a organização age no desenvolvimento da equipe e na manutenção de um bom clima dentro da empresa, impacta diretamente em seus indicadores, sendo aqui fundamental o papel da liderança. O artigo reúne conteúdos bibliográficos no intuito de responder ao seguinte problema de pesquisa: Como o líder pode ser relevante no engajamento da equipe para obtenção de bons resultados?

Tem-se, nesta pesquisa, o objetivo geral de discutir sobre a importância do líder para os resultados organizacionais, e como objetivo específico, debater sobre o papel da liderança no engajamento do time e no clima organizacional, para o alcance de bons resultados.

De acordo com a Gallup, empresa global de análise e consultoria organizacional, em seu *State of the Global Workplace 2022 Report*, (2022), 70% das variações de engajamento das equipes estão relacionadas aos líderes imediatos. E, para além, apresenta também que apenas 20% das pessoas que trabalham nas empresas estão, realmente, engajadas em seus ofícios.

O relatório acima citado mostra, inclusive, que melhorar o engajamento dos profissionais gera um grande impacto no desempenho organizacional. As empresas que contam com indicadores de engajamento, conseguindo desenvolver e identificar essa métrica, contam com aumento de até 70% (ou mais) na produtividade.

Os conceitos de engajamento, produtividade e bons resultados estão profundamente ligados. Segundo um importante relatório realizado pela GreatPlace To Work Brasil em 2022, “as 150 melhores empresas para trabalhar no país tiveram um faturamento superior a 9,3%, em relação as demais corporações” (GreatPlaceToWork Brasil, 2022)

Diante do cenário fortemente competitivo vivenciado atualmente no mercado, os gestores e seus times se remetem a uma pressão muito grande em busca de resultados eficientes. A forma como a organização age no desenvolvimento da equipe e na manu-

tenção de um bom clima dentro da empresa, impacta diretamente em seus indicadores.

Com o objetivo de atrair atenção para o tema, o trabalho busca debater o papel do líder nesse processo, em como este pode influenciar e desenvolver uma boa equipe e dessa forma, atingir melhores resultados.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

A seguinte pesquisa consiste em uma Revisão de Literatura, de natureza qualitativa e descritiva. Para o alcance dos objetivos propostos, utiliza-se de buscas realizadas nas seguintes bases de dados: livros, relatórios, sites acadêmicos e de banco de dados, dissertações e artigos científicos que tratem sobre a temática proposta. O período dos artigos e publicações pesquisados serão os trabalhos publicados, preferencialmente, nos últimos quinze anos. As palavras-chaves (descritores) utilizadas para realização desta pesquisa foram: Líder, Liderança, Clima Organizacional e, Engajamento.

2.2 Resultados e Discussão

O conceito de liderança, como aponta Perez e Amorim (2010), ocupa um enorme espaço no universo do comportamento organizacional. Este não é um tema novo e existem diversos estudos científicos abordando a liderança organizacional. Grosso modo, vários outros conceitos dos ambientes empresariais também estão interligados a esta temática.

Inicialmente, para melhor compreensão, se torna importante definir o que é organização. Em Pontes (2008), é apontado que a origem da palavra organização vem do grego *organon* que significa ferramenta ou instrumento. De acordo com a autora em questão, as organizações existem porque pessoas se reuniram para atingir um objetivo em comum.

Para melhor entendimento, Fayol (1950, apud PASSETO; MESADRI, 2012 p. 33) fez a comparação entre os conceitos de organização e administração. Administração seria tudo o que tem por trás da organização como o planejamento, controle e a coordenação e a organização seria o estabelecimento, o local físico de fato, onde a teoria seria colocada em prática.

O período atual, regido pela transformação digital, é responsável pela mudança na forma de fazer negócios, das organizações e também, das pessoas, mudando inclusive, o comportamento dos consumidores. É o que se conhece como “Mundo VUCA”, uma sigla oriunda do vocabulário militar americano, muito utilizada nas ideias de liderança estratégica, que descreve a volatilidade (*volatility*), a incerteza (*uncertainty*), a complexibilidade (*complexity*) e a ambiguidade (*ambiguity*) no cenário atual. VUCA em inglês, VICA em português. (SOUZA; SANTOS; FREITAS, 2018).

Ainda de acordo com Souza, Santos e Freitas (2018), o termo se popularizou e é adotado por empresas e líderes para descrever o ambiente de negócios caótico, turbulento e em rápida transformação. Expressa, dessa forma, a complexidade de nossa sociedade contemporânea, devido à interdependência e à globalização. Assim, o mercado de trabalho tem cada vez mais exigido líderes preparados, qualificados e com competências para atender às demandas e os desafios desse novo cenário.

Embasado, então, nas considerações anteriores sobre organização e Mundo Vuca, o



próximo importante passo é debater sobre quem é o líder e o que se espera dele. Yamafuko e Silva (2015 apud DA SILVA et al., 2020) apontam que ainda não há uma definição exata de liderança entre os pesquisadores, mas que se trata de um indivíduo que serve aos seus liderados, conhecendo o perfil de cada um a fim de desenvolver suas competências e habilidades. Assim, entende-se que a liderança das organizações está diretamente ligada a valorização do capital humano. Pois, ainda de acordo com os autores acima citados, é a plena consciência de que são os colaboradores que constroem uma empresa.

Chiavenato (2003) define liderança como “necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja, em cada um de seus departamentos” (p. 122). Ao longo dos tempos o conceito de liderança foi se alterando devido às recorrentes mudanças e disseminações de novas ideias aplicadas as organizações. De acordo com Behnke (2014 apud DA SILVA et al., 2020), a liderança consiste na técnica de influenciar os outros em decorrência do seu poder e capacidade, por meio do diálogo, dos exemplos e das atitudes, alcançando os objetivos pré-estabelecidos e moldando a equipe de acordo com os seus conceitos.

Já para Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010), encontrados ainda em Silva, Paschoalotto e YuhoEndo (2020), liderança é o processo de se adaptar as mudanças e fazer com que os liderados também se adaptem a isso, descobrindo as suas motivações, as encorajando e as transformando de modo criativo, comunicativo e flexível.

Importante frisar que os conceitos de liderança discutidos atualmente, diferem do método tradicional de gestão (nomeado autocrático, de perfil mais conservador) que, como aponta Pontes (2008, p.16)

Até a década de 60, para o chefe bastava sentar-se na cadeira e exercer controles mecânicos, saber planejar, organizar, controlar e corrigir. O bom chefe era aquele que tinha o pessoal na palma da mão, ou seja, o total controle dos seus funcionários dentro da empresa. Contudo, as empresas, a partir da década de 70, passaram a necessitar mais de contribuições intelectuais de seus funcionários. Principalmente no fim dos anos 80, com a evolução da concorrência, criou-se a necessidade de ter nas empresas funcionários mais dedicados.

Toda equipe, de acordo com Figueira et al. [s.d], seja ela dentro ou fora das organizações, tem um líder que de acordo com seu perfil irá orientar e conduzir seus liderados a chegarem ao resultado planejado. Existem vários tipos de lideranças, entre elas: a autocrática citada anteriormente, a democrática, liberal, carismática, visionária, transacional, entre outras. É difícil apontar qual dos tipos mencionados acima é aquele que vai trazer o melhor resultado para a empresa e sua equipe, pois essa resposta depende de diversos fatores como cultura organizacional, perfil dos colaboradores, entre outros. Mas, é importante afirmar que o estilo que o líder utiliza para comandar a sua equipe pode trazer diversas reações, inclusive, pode beneficiar ou afetar a qualidade de vida e trabalho do colaborador.

Não se pretende esgotar, aqui, a temática uma vez que a literatura é bastante extensa. Faz-se importante saber, no momento, que tão importante quanto conhecer os estilos de liderança, é compreender que eles estão diretamente ligados ao engajamento do time no ambiente laboral. Assim como o tema liderança, inúmeras definições de engajamento no trabalho podem ser encontradas na literatura. Porém, existe a ideia compartilhada entre os pesquisadores e autores, de que o engajamento é uma condição desejável que favorece o desempenho individual e organizacional. Kahn (1990 apud OLIVEIRA; ROCHA, 2017) descreve que empregados engajados são aqueles que estão física, cognitiva e emocionalmente conectados com seus papéis no trabalho.

Nesta pesquisa, foi considerado o engajamento no trabalho como sendo um estado mental positivo para o trabalhador, pois sua energia e seu esforço laboral são investidos nas atividades com as quais o trabalhador se identifica, realiza-se profissionalmente ou sente prazer ao executar (SCHAUFELI et al., 2007). Existem relações entre o conceito de engajamento e uma série de efeitos positivos, tanto individuais (para os líderes e colaboradores) quanto para o ambiente empresarial. Trabalhadores engajados em suas funções e profissões investem mais em seu desenvolvimento físico, cognitivo e emocional, apresentando maiores chances de ter um desempenho superior aos demais. Também podem trabalhar com maior intensidade, pois são mais focados em suas responsabilidades e têm maior ligação emocional com suas tarefas (BAKKER et al., 2010). Evidências também apontam, ainda de acordo com as autoras, que empregados engajados apresentam níveis mais elevados de realização de ações que vão além de suas responsabilidades.

No ambiente de trabalho, diversos fatores podem afetar comportamentos e atitudes dos empregados, incluindo o estilo de liderança de seus superiores e o tipo de relação estabelecida com o líder. As organizações enfrentam cada vez mais demandas oriundas da gestão de pessoas e dos resultados organizacionais. Tais demandas contribuem para que a gestão organizacional seja voltada para o suprimento das necessidades e condições dos trabalhadores, preocupando-se com a satisfação e produtividade das pessoas no ambiente de trabalho (SOUZA et al., 2019).

O engajamento é proporcional à validade dos valores de uma companhia. Quando inseridos em um clima organizacional propício, os colaboradores respondem a isso com comprometimento. Pois, pessoas engajadas possuem disposição ao desempenhar seu trabalho, persistência e resiliência nos desafios encontrados, identificação com o que faz e capacidade de imersão e concentração na atividade laboral (AVIGO et al., 2017).

Um colaborador engajado no trabalho reflete diretamente na qualidade e produtividade do resultado, beneficiando a organização e o profissional. É possível compreender que apesar do engajamento no trabalho ser intrínseco ao indivíduo, às organizações que mantêm e promovem condições favoráveis e positivas aos seus profissionais, conseguem resultados significativos (FREITAS; CHARÃO BRITTO, 2016).

Como exposto no início desta pesquisa, os conceitos de engajamento, produtividade e resultados são intrínsecos. As 150 melhores empresas para trabalhar no país, em 2022, tiveram um faturamento superior a 9,3%, em relação às demais corporações (GreatPlaceToWork Brasil apud ALMEIDA, 2023).

De acordo com a Gallup (2022), organizações com times engajados possuem percentual de faltas 41% menor quando comparado com negócios com funcionários desengajados; *turnover* (taxa de rotatividade de funcionários) 59% menor; lucro 21% maior; queda de 58% em acidentes de trabalho.

O nível de engajamento e comprometimento da equipe pode guiar empresas ao sucesso, assim como ao fracasso. Em tempos de competitividade acirrada, investir em iniciativas para manter os colaboradores alinhados a cultura, valor e propósito empresarial, não se tornou apenas necessário, passou a ser obrigatório. Ainda de acordo com Freitas e Charão-Britto (2016, p. 410), os próprios gestores podem e devem colaborar com o engajamento de seus funcionários na medida em que disponibilizam maiores mecanismos que visem à promoção do bem-estar e qualidade de vida ocupacional.

As organizações enfrentam cada vez mais demandas oriundas da gestão de pessoas e dos resultados organizacionais. Tais demandas contribuem para que a gestão organizacional seja voltada para o suprimento das necessidades e condições dos trabalhadores, preocupando-se com a satisfação e produtividade das pessoas no ambiente de trabalho



(SOUZA et al., 2019).

Para Silva [s.d], a motivação não é estática. As pessoas não costumam ficar motivadas por muito tempo pelo mesmo fator motivacional. É por este motivo que as organizações devem estar em constante avaliação do grau de motivação dos seus colaboradores, pois o foco de satisfação das necessidades muda continuamente, assim como, o objeto de motivação. A motivação é o fator-chave para o alcance dos objetivos propostos pela organização.

Dessa forma, o líder está diretamente ligado a essa motivação e engajamento de sua equipe para mantê-la alinhada à cultura e metas empresariais. Como bem exposto ao longo dessa pesquisa, trabalhador motivado produz mais e melhor. Líder engajado, motiva mais a equipe.

Através de seu poder de influência os líderes podem direcionar as pessoas para atitudes inovadoras, sendo importante transmitir confiança, tranquilidade e ponderação possibilitando, desta maneira, algumas mudanças organizacionais. A necessidade da busca incessante de novos aprendizados obriga aos líderes a adoção de posturas comportamentais de abertura, curiosidade, sensibilidade e bom relacionamento interpessoal. É fundamental que as lideranças estimulem o desenvolvimento do potencial humano. (SILVA, [s.d])

Existem inúmeras formas e métodos de manter uma equipe alinhada com o fit cultural, que nada mais é que o equilíbrio entre os valores dos colaboradores e a cultura organizacional. E, isso parte já desde a seleção de novas pessoas para o quadro. Muitas organizações vêm divulgando um interesse em desenvolver estratégias para valorizar seu quadro de pessoal e estabelecer condições necessárias para o seu bom desempenho, sua satisfação e seu bem-estar. Tanto gestores quanto acadêmicos sugerem que ações e práticas organizacionais e gerenciais devam ser direcionadas para o desenvolvimento dos ativos humanos e o aumento da competitividade organizacional (DEMO, 2008).

Para atingir o engajamento, os colaboradores e as empresas através de suas lideranças, precisam construir uma relação positiva, confiante, civil, respeitosa e mutuamente benéfica, na qual ambas as partes acreditem que existe um potencial para equidade, justiça, oportunidade e crescimento significativo no sistema. Os autores sugerem seis áreas de potenciais na vida do trabalho úteis para promover o clima de engajamento, são: carga de trabalho, controle, recompensa, comunidade, justiça e valores. (SOUZA, 2017).

Líderes devem compreender que uma equipe verdadeiramente engajada possui seus objetivos e metas bem estruturadas. Os colaboradores identificam sentido em suas tarefas diárias, eles enxergam propósito e significado pessoal em seu trabalho, além de possuírem um vínculo emocional com a organização onde trabalham. Os trabalhadores formulam crenças sobre o quanto a organização valoriza e retribui seus esforços pessoais e se preocupa com seu bem-estar pessoal (SANT'ANNA; PASCHOAL; GOSEND, 2012) e, a partir dessa consciência de valorização profissional, podem melhorar suas entregas.

Segundo pesquisa realizada por Paschoal et al. em 2010, a gestão do desempenho e a carga de trabalho consistem em importantes antecedentes do bem-estar. Os fatores ascensão, promoção e salários e suporte material, por sua vez, apresentaram baixa correlação com o bem-estar do trabalhador e não compuseram o modelo preditivo.

Exemplificando: ações relacionadas à carga de trabalho podem suscitar experiências afetivas durante o dia a dia organizacional. A má distribuição de tarefas e o excesso quantitativo de atividades poderiam provocar nos trabalhadores emoções negativas, como irritação, raiva e ansiedade. (SANT'ANNA; PASCHOAL; GOSEND, 2012). Logo, vê-se que os fatores motivacionais estão diretamente ligados ao desempenho do líder quanto a sua gestão de

equipe.

Por gestão de desempenho organizacional entende-se o processo de gestão das ações de melhoria, inovação e mudança organizacional responsável em manter, melhorar e avaliar o desempenho das organizações por meio de implementação de ações de melhorias/inovações contínuas (GEROLAMO, 2007 apud TEIXEIRA et al., 2010). Essas ações podem ser, por exemplo, o estímulo contínuo de um ambiente colaborativo, abrir mais canais de comunicação, incentivar e promover capacitação, apostar em *feedbacks*, estabelecer metas claras e alcançáveis, oferecer boas ferramentas de trabalho à equipe, entre outros.

Dessa forma, ainda de acordo com Sant'anna, Paschoal e Gosend (2012), as ações organizacionais relacionadas à gestão do desempenho e à ascensão profissional, por sua vez, estão associadas a práticas que podem favorecer a experiência de expressão e realização pessoal, como o estímulo e a valorização de novas ideias e oportunidades de promoção.

O engajamento de funcionários é um dos fatores mais desafiadores para todo e qualquer gestor. Pois, os funcionários são tidos por muitos especialistas e estudiosos como o capital mais importante do negócio. Sem um desempenho satisfatório da equipe, a produtividade da organização reduz e os resultados ficam aquém do esperado. Deste modo, incentivar para que seus colaboradores estejam desempenhando o ápice de seus potenciais deve ser prioridade e constância nas organizações.

Assim sendo, como já salientados, alguns comportamentos das lideranças também devem ser assumidos, tais quais: servir de inspiração e exemplo e, estar aberto ao diálogo (bem como oferecer mecanismos para este); compartilhar o sentimento de propósito, ser flexível e entusiasmado com as conquistas dos pares e de seus liderados; entre outros. Em suma, colaboradores engajados oferecem um alto nível de proatividade e dedicação. É importante que os gestores estejam empenhados em manter o clima organizacional favorável a esse bom relacionamento.

3. CONCLUSÃO

Este trabalho possibilitou entender qual a relevância do líder no engajamento da equipe para obtenção de bons resultados e como estes conceitos estão diretamente ligados. Pôde-se perceber que existe vasta literatura sobre liderança organizacional, mas o estudo sobre a relação desta com o engajamento da equipe ainda é recente e escasso. Poucos são os trabalhos, datados de menos de quinze anos, que discutem essa relação.

Para se atingir uma melhor compreensão dessa temática, definiu-se como objetivo específico debater sobre o papel da liderança no engajamento do time e clima organizacional para o alcance de bons resultados organizacionais. Percebeu-se que liderar nos dias de hoje é uma tarefa desafiadora, pois o líder necessita não só de habilidades técnicas para gerir processos, colaboradores e equipes, mas também da capacidade de desenvolver e apoiar seus liderados, atendendo expectativas pessoais e profissionais, alinhando com os interesses das organizações.

Dessa forma, o líder é relevante uma vez que está em suas mãos manter a equipe motivada a produzir mais e melhor. E, como exposto, esta motivação está mais ligada ao bom gerenciamento da distribuição de tarefas, manutenção de um bom clima organizacional e desenvolvimento da sua equipe olhando para os valores do capital humano, do que propostas de cargos e salários propriamente ditos. Sugere-se, que seria interessante para trabalhos futuros, uma vez compreendido o relevante papel do líder na motivação da equipe e que esta está ligada aos resultados empresariais, discorrer sobre formas e técni-



cas de manter o engajamento da equipe, uma vez que este é mutável.

É preciso que o líder tenha e/ou desenvolva habilidades que permitam conhecer bem seu time, identificando potenciais e fragilidades. Qualidades e pontos de melhorias. Assim como manter um relacionamento interpessoal saudável, sabendo se comunicar, ouvir, oferecer e receber bons feedbacks, desenvolvendo sua equipe, promovendo mudanças que estimulem seu crescimento e, dessa forma, a manutenção e perpetuação dos bons resultados empresariais.

Referências

ALMEIDA, Larissa. **A gestão de pessoas é fundamental para o sucesso**. 2023. Disponível em: <https://www.nube.com.br/blog/2023/03/08/a-gestao-de-pessoas-e-fundamental-para-o-sucesso#:~:text=Em%202020%2C%20por%20exemplo%2C%20as,sensa%C3%A7%C3%A3o%20de%20seguran%C3%A7a%20e%20estabilidade>. Acesso em 18 março 2023;

AMORIM, M. C. S.; PEREZ, R. H. M. **Poder e liderança: as contribuições de Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault**. Revista de Ciências da Administração, Cidade, v. 12, n. 26, p. 221-243, 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2010v12n26p221>. Acesso em: 01 abril 2023;

Avigo, R.O.; Caldeira, L.B.; Melo, D.C.; & João, I.S. (2017, outubro). **Funcionário Público Engajado no Trabalho? Uma Análise do Engajamento de Profissionais da Tecnologia da Informação do Serviço Público Federal**. *Anais do Congresso XLI EnANPAD - XLI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, São Paulo, SP, 41;

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. Teoria e mais de 500 questões com gabarito, série provas e concursos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016. Disponível em

DA SILVA, Caio Pedrinho; CATUSSI Paschoalotto, Marco Antonio; YUHOEndo, Gustavo. **LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO INTEGRATIVA BRASILEIRA**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, vol. 14, núm. 1, 2020, -, pp. 146-159 Universidade Federal Fluminense Brasil;

Demo, G. **Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPP-GP)**. *Revista de Administração Mackenzie*, 9(6),77-101. doi: 10.1590/S1678-69712008000600005. 2008.

FIGUEIRA, Agostinho Augusto; SCHUCHMANN, Beatriz M; AUGUSTO, Marion; BARALHAS, Carla; PAGLIA, Alexandre. **Impactos Dos Diferentes Tipos De**

FREITAS, Lori Ane Vargas de; BRITO-CHARÃO, Lucas. **Engajamento no trabalho: um estudo em profissionais multidisciplinares de saúde em um município da Região Sul**. Disponível file:///C:/Users/MS/Downloads/5390-Texto%20do%20artigo%20-%20Arquivo%20Original-23257-1-10-20170224.pdf. Acesso em 10 abril 2023;

GALLUP. **State of the Global Workplace 2022 Report**. 2023. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx>. Acesso em 18 março 2023;

http://books.google.com.br/books?id=uhU9a2W0M6EC&printsec=frontcover&dq=chiavenato+administra%C3%A7%C3%A3o+geral+e+publica&hl=pt-BR&ei=AW75T aCCC4rfo@eMm4SBQ&sa=X&oi=book_result&ct=book_thumbnail&resnum=1&ved=0ODMQ6wEwAA/v-onepage&q8/-false. Acesso em 09 abril 2023;

Liderança Nas Organizações. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos20/373025.pdf>. Acesso em: 27 abril 2023.

OLIVEIRA, Lucia Barbosa de; ROCHA, Juliana da Costa. **Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo, v. 19, n. 65, p. 415-431, Jul./Set. 2017. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/gFx4kHKPK9HBNVB-MN4ZVW8K/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 14 abril 2023;

PASSETO, Neusa Vítoia; MESADRI, Fernando Eduardo. **Comportamento organizacional: integrando conceitos da administração e psicologia**. 1. ed. Curitiba: IBPEX, 2012;

PONTES, Célia Maria. **O NOVO PAPEL DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**. Fortaleza, 2008. Disponível em: <https://bdjur.tjce.jus.br/jspui/bitstream/123456789/243/1/Monografia%20C%3%A9lia%20Maria%20Pontes.pdf>. Acesso em: 01 abril 2023;

SANT'ANNA, Liliane Lima; PASCHOAL, Tatiane; MOREIRA, Eliane Elisabete Gosendo. **Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários.** Disponível em: scielo.br/j/rac/a/bpBMM9q5FhvN4B7B8YXzBCd/?lang=pt. Acesso em 10 abril 2023.

SANTOS, Juliana de Souza; FIORENTIN, Eduarda Bruna; STEFANO, Silvio Roberto; ABREU, Bruna Bonet. **Engajamento no trabalho: Uma análise dos profissionais de indústria.** Research, Society and Development, vol. 8, núm. 11, pp. 01-19, 2019. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/5606/560662202047/560662202047.pdf>. Acesso em 10 abril 2023;

SILVA, Pollyana Mara Silva. **O Papel Do Líder Na Motivação Da Equipe.** Centro De Pós Graduação Oswaldo Cruz, SD Disponível em: http://revista.OswaldoCruz.br/content/pdf/pollyana_mara_silva_e_silva.pdf. Acesso em 10 abril 2023;

Souza Santos, Juliana de; Fiorentin, Bruna Eduarda; Stefano, Silvio Roberto; Bonet de Abreu, Bruna. **Engajamento no trabalho: Uma análise dos profissionais de indústria.** Research, Society and Development, vol. 8, núm. 11, 2019. Universidade Federal de Itajubá, Brasil. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=560662202047>. Acesso em 10 abril 2023;

SOUZA, Lídia Ramos Aleixo de; SANTOS, Juçara Maria Montenegro; FREITAS, Cesar Bento de. **Reflexão sobre a dinâmica do “mundo vuca” e seu Impacto na educação profissional a distância.** Disponível em: <http://www.abed.org.br/congresso2018/anais/trabalhos/5036.pdf>. Acesso em: 27 abril 2023.

SOUZA, Renata Ayome Peró de. **Engajamento no trabalho.** UFRGS, 2017. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/172307/001059208.pdf>. Acesso em 03 abril 2023;

TEIXEIRA, Luiz Renato Andrade. et al. **Modelo De Gestão De Desempenho Organizacional De Uma Rede De Cooperação: O Caso Do Aglomerado Industrial De Sertãozinho-Sp.** XXX encontro nacional de engenharia de produção, 2010. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_sto_119_779_17051.pdf. Acesso em 28 abril 2023.



GESTÃO DE PESSOAS: O PAPEL FUNDAMENTAL DO LÍDER COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

PEOPLE MANAGEMENT: THE FUNDAMENTAL ROLE OF THE LEADER AS A COMPETITIVE DIFFERENTIATOR

Luciene Nogueira Ribeiro¹

Isabella Santos²

1 Administração da Faculdade Anhanguera São Luís-MA

2 Docente da Faculdade Anhanguera



Resumo

O objetivo da gestão de recursos humanos é criar vantagens competitivas em um cenário em que uma organização deve valorizar os funcionários e considerá-los um recurso importante. Nesse sentido, os gestores têm papel fundamental, pois são eles que exploram o potencial de cada colaborador, ampliam seu campo de conhecimento e criam um compromisso real entre o gestor e o subordinado. Como a implantação da gestão de pessoas e uma boa gestão podem afetar a competitividade e trazer resultados satisfatórios para as organizações? O objetivo geral do estudo foi compreender a importância da gestão de pessoas, estratégias e ferramentas e o impacto direto do gestor na competitividade das organizações. A metodologia tratou de uma revisão sistemática qualitativa de pesquisas científicas relacionadas à gestão de recursos humanos: O principal papel do gestor como criador de diferenciais competitivos reside no desenvolvimento deste, que é responsável por direcionar a pesquisa para atingir metas pré-determinadas, onde divide-se essencialmente no desenvolvimento dos fundamentos da pesquisa realizada e no enquadramento teórico da discussão. Assim, chegamos à conclusão que muitas vezes o líder não é o líder ou dirigente da organização, a liderança não pode ser vista como um cargo, mas sim uma habilidade, pois nem sempre pode ser um líder em um cargo efetivo.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Liderança. Diferencial Competitivo. GP.

Abstract

The objective of human resource management is to create competitive advantages in a scenario in which an organization must value employees and consider them an important resource. In this sense, managers play a fundamental role, as they are the ones who explore the potential of each employee, expand their field of knowledge and create a real commitment between the manager and the subordinate. How can the implementation of people management and good management affect competitiveness and bring satisfactory results to organizations? The general objective of the study was to understand the importance of managing people, strategies and tools and the direct impact of the manager on the competitiveness of organizations. The methodology dealt with a qualitative systematic review of scientific research related to human resources management: The main role of the manager as a creator of competitive differences lies in his development, which is responsible for directing research to achieve pre-determined goals, where divided essentially in the development of the foundations of the research carried out and the theoretical framework of the discussion. Thus, we come to the conclusion that the leader is often not the leader or leader of the organization, leadership cannot be seen as a position, but rather a skill, as a leader cannot always be in an effective position.

Keywords: People Management. Leadership. Competitive Differentiator. GP.



1. INTRODUÇÃO

Entende-se que a importância do tema da gestão de RH é utilizada estrategicamente para diversos fins, como o aumento do capital humano da empresa. Quando o mercado pressiona, o gestor da empresa vê a necessidade de se adaptar ao novo contexto, e o ponto de partida é a maior qualificação e comprometimento dos colaboradores em relação às funções desenvolvidas na empresa.

As empresas são constituídas por indivíduos com diferentes motivações racionais e emocionais, dependendo das condições ambientais que contribuem para a dinâmica motivacional quando a implementação de qualquer atividade produtiva ou serviço é realizada sem a coordenação de quem a dirige o grupo de trabalho.

O estudo é de extrema importância porque os departamentos de RH abandonaram o conceito tradicional de lidar apenas com questões jurídicas relacionadas aos funcionários desde o momento em que entram na empresa, o tempo de permanência na casa.

A gestão de RH gira em torno de vários aspectos, por exemplo: o fator cultural que existe em cada empresa; estrutura de negócios; aspectos ambientais no contexto do setor empresarial; tecnologia aceita; metodologia interna (controle utilizado), além de outros aspectos importantes.

O gerente tenta explicar o que está relacionado principalmente ao desenvolvimento de pessoas e negócios, a gestão está sempre relacionada aos funcionários. É uma atividade, tarefa ou função que cada pessoa desempenha quando atribuída a ela por um grupo de pessoas.

As organizações para que se mantenham no mercado de forma competitiva é necessário que mantenha todo o seu quadro de funcionários satisfeitos e motivados, porém isso tem se tornado um desafio cada vez maior para os administradores. Como a aplicação da gestão de pessoas e uma boa liderança, pode influenciar no desempenho competitivo e trazer resultados satisfatórios para as organizações?

O objetivo geral da pesquisa foi de compreender a importância da gestão de pessoas, estratégias e ferramentas, e a influência de forma direta do líder, no desempenho competitivo das organizações. O objetivo específico de apresentar ferramentas da GP para alcance de bons resultados nas organizações bem como a importância do papel fundamental dos líderes nas organizações.

Sendo assim, o interesse pelo tema proposto neste artigo, parte da consideração de toda problemática em torno da gestão de pessoas, como a importância do papel do líder para a estratégia a fim de alavancar os resultados da organização, é válido empreender estudos que mostrem a relevância desse tema em um cenário de crescimento de profissionais desta área.

O tema deste trabalho se faz relevante, pois as organizações tendem a progredir por intermédio de necessidades internas e impulsionadas por forças externas a buscar melhorias que as tornem competitivas o bastante para se manter ou evoluir no ambiente em que está inserida.

2. DESENVOLVIMENTO

Este capítulo tem como maior conceito apresentar uma revisão de literatura que pos-

sibilite o entendimento compreender a importância da gestão de pessoas, estratégias e ferramentas, e a influência de forma direta do líder, no desempenho competitivo das organizações, apresentar ferramentas da GP para alcance de bons resultados nas organizações e compreender a importância do papel fundamental dos líderes nas organizações.

2.1 Metodologia

A metodologia tratou de uma revisão sistemática qualitativa, de estudos científicos relacionados a Gestão de Pessoas: O Papel Fundamental do Líder como Diferencial Competitivo, consiste no desenvolvimento do mesmo, sendo o responsável por direcionar a pesquisa para alcançar os objetivos preestabelecidos, em que se divide basicamente na elaboração do referencial teórico para embasamento e discussão da pesquisa realizada. Segundo Prodanov (2013), metodologia consiste em estudar, compreender e avaliar os vários métodos disponíveis para a realização de uma pesquisa acadêmica.

Os dados foram obtidos através de bases de dados, são elas: *Google Academy* e *Science Direct*. A aplicação dos métodos possibilita a descrição, coleta e processamento de informações, visando resolver os problemas ou questões investigadas.

Para o autor do ponto de vista dos procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica é elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com o material já escrito sobre o assunto da pesquisa (PRONADOV, 2013).

Foram utilizados como critérios de inclusão artigos publicados em português e inglês, no recorte temporal entre os anos de 2013 a 2022. Foram excluídos os artigos publicados nos demais idiomas, e fora do recorte temporal.

2.2 Resultados e Discussão

Observando-se o Quadro 1, é visível a predominância dos fatores ambientais relacionados ao PCM em que a competitividade elevada obriga as empresas a ficarem o menor tempo possível com a produção parada, fazendo com que os técnicos empregados na manutenção se aperfeiçoem com certa frequência, a manutenção deve atuar de forma integrada com as demais áreas, dessa forma, a organização mantém os seus processos em sintonia e se torna competitiva.

Quadro 1. Gestão de Pessoas e o Papel Fundamental do Líder como Diferencial Competitivo.

AUTORES	Fatores associados e relacionados (RESULTADOS)
GRAMIGNA (2017)	Frente dos elementos expostos destaca-se o Desenvolvimento de pessoal e de Empresa, o alicerce do desenvolvimento do funcionário é o treinamento, e para isso necessita apresentar motivação, disposição para inovar seu discernimento, desenvolvimento criativo, dessa maneira estará preparando-se para as transformações trazidas pela nova contextualidade, podendo de forma positiva na reorganização da empresa.
CHIAVENATO (2019 p. 409)	A empresa por sua vez, deve estar preparada para ofertar ao seu funcionário um treinamento de qualidade, mostrando consciência de que qualificar-se é primordial para seu crescimento. “Não existe maneira de acompanhar as transformações e desejos de mercado se não forem realizados investimentos no fator colaborador da empresa”.

MARRAS (2019)	O gerenciamento de pessoal engloba diferentes setores dentro da empresa, onde o administrador procura deixar evidente o que possui relação específica ao Desenvolvimento de Pessoal e de Empresas, de forma que analise como o modo que se comportam destas temáticas podem ser analisados mediante as transformações e exigências do mercado.
LARA (2012)	O líder excêntrico tem como base a confiança. O quantitativo depositado promove o que o líder tenha acesso a novos conhecimentos, ao desenvolvimento do pensamento criativo dos colaboradores e à cooperação de seu grupo de trabalho.
CRUZ (2022)	Para resolução de problemáticas diárias da empresa, os funcionários necessitam ter confiança em seu líder, estando dispostos realizar suas atividades conforme orientações ditadas por ele, pois o nível de confiança que os colaboradores depositam no líder é que fará possível a revelação o tipo da liderança que ele tem aplicado.
MAXIMIANO (2021)	Um líder criativo ganha espaço e sua criatividade é desafiada dentro de um quadro organizacional que fundamenta a inovação e as mudanças necessárias diante dos problemas que surgem na empresa. Torne-se um intermediário nesse processo criativo.
VILAS et al. (2019)	O desempenho de uma organização depende das contribuições de seu pessoal e como eles são organizados, inspirados, treinados e nutridos no ambiente de trabalho e clima organizacional adequados. Baseamos nossa gestão de recursos humanos no fato de confiarmos fortemente.
COELHO (2013)	As estruturas organizacionais da era da informação enfatizam equipes autônomas e não usam mais conselhos ou departamentos, relatórios. Os funcionários têm altas interdependências entre as redes. A organização é ágil e inovadora. As interações entre as posições são grandes e não tão invariantes quanto antes.
MUNDIM (2014)	Existem elementos inclusos no desenvolvimento de pessoal e de empresas que necessitam ser adotados, ressaltando que, se funcionários e empresa não atuam com esses aspectos ou com uma parte considerável desses, tende-se a inviabilidade de qualquer chance de desenvolvimento.
CASADO (2022)	O comportamento humano é muitas vezes determinado por causas que escapam à compreensão humana. Essas causas, denominadas necessidades ou motivos, são vistas como forças abstratas que orientam os indivíduos a comportamentos específicos, muitas vezes inexplicáveis, e buscam a satisfação de necessidades.

Fonte: Dados produzidos pelo autor (2023)

Uma esfera de negócios que imponha transformações constantes, exige das empresas e funcionários que se adequem às suas exigências e é essa imposição que impacta diretamente na forma que a empresa se comporta.

Uma vez que o mercado a pressione, o gestor da empresa vê a precisão de adaptar-se à nova contextualidade e o pontapé inicial para isso é a cobrança de maior qualificação e dedicação dos seus funcionários frente às suas funções desenvolvidas na empresa, objetivando inserir-se na competitividade (GRAMIGNA, 2017).

Segundo Marras et al. (2019), os departamentos de recursos humanos e de departamento pessoal abandonaram a percepção tradicional onde eram tratadas apenas questionamentos legais que faziam referência aos colaboradores quanto seu ingresso na empresa, tempo de duração na casa, remuneração por atividade desenvolvida, férias proporcionadas e desligamento da organização.

Frente a isso Chiavenato (2019, p. 409) “afirma que desenvolver colaboradores possui maior relação com o fator educacional e com o direcional para o futuro” [...] [...] Todas os colaboradores independentes das suas distinções individuais são capazes e necessitam se

desenvolver.

Por meio desse novo olhar, as organizações veem as pessoas como seres com inteligência, conhecimento e habilidades para se tornarem novos parceiros dentro da organização. Dessa forma, as organizações passaram a obter uma vantagem competitiva (VILAS et al., 2019).

O atual modelo de GP é voltado principalmente para pessoas que desejam incentivá-los, inovar e aperfeiçoá-los para que possam alcançar níveis mais elevados de competência, criatividade, realização profissional e pessoal. Hoje o setor é responsável pelo recrutamento, seleção, planejamento da força de trabalho, aconselhamento, motivação, treinamento, desenvolvimento, remuneração, relações sindicais, segurança e benefícios, identificando as necessidades dos funcionários, atraindo e trabalhando sempre com o objetivo de manter. Força de trabalho institucional (VILAS et al., 2019, p. 89).

Ribeiro (2015) aponta que, além de possuir conhecimentos, competências e habilidades adequadas para gerir uma organização, o gestor de RH de hoje precisa saber distinguir as pessoas com quem trabalha das demais recurso.

Não é suficiente os investimentos em máquinas e equipamentos de ponta de linha, suprimentos de qualidade e de alta rotatividade no mercado atual, é necessário o treinamento de seus funcionários que estes sejam capazes de elevar a marca da empresa, com um bom atendimento aos clientes e vendendo satisfatoriamente seus produtos e serviços (MARRAS, 2019).

Expondo o fator organizacional, as mudanças são um dos aspectos essenciais que provoca a criatividade e a inovação dentro das empresas. A transformação está em toda a parte: “nas empresas, nos colaboradores, nos consumidores, nos produtos e serviços, no lado tecnológico”. A transformação mostra-se como a característica primordial dos tempos modernos (CHIAVENATO 2019, p. 406).

Ainda segundo Chiavenato, o fator criatividade e a inovação compõem um modelo de vida em muitas empresas, isso implica falar que ambas são dependentes da cultura empresarial (CHIAVENATO, 2019).

Para conquistar uma cultura ou desenvolver a já existente, a empresa necessita fazer um investimento potencial no seu funcionário, para então, ser possível o acompanhamento do seu desenvolvimento empresarial (MUNDIM, 2014).

Desenvolver uma boa conduta de gerenciamento de pessoal, promove ao colaborador ser motivado, possivelmente inovador e criativo, por meio da disponibilização de treinamentos, situações que envolvam trabalhos coletivos, interações onde seja possível ele ter conhecimento de si e apresentar seus desejos e necessidades.

É a adição dessas condições que implicarão em contribuição para que a empresa e funcionários consigam combater as mudanças de mercado, estando aptos a competir com sua concorrência em qualquer setor de funcionamento (TOSE, 2017).

O Gerenciamento de Pessoas é um gargalo para as empresas que visa administrar objetivando à cooperação de seus funcionários que compõe a empresa visando o alcance dos objetivos da organização e dos próprios funcionários. No quadro 3 estão representados os prós e contras apontados por Chiavenato (2015) deste tipo de recrutamento.



Quadro 2. Vantagens e desvantagens do recrutamento externo

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas; ▪ Enriquece o patrimônio humano, pelo aporte de novos talentos e habilidades; ▪ Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas; ▪ Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações; ▪ Incentiva a interação da organização com Mercado de Recursos Humanos; ▪ Indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização; ▪ Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos; ▪ Requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isso significa custos operacionais; ▪ Exige esquemas de socialização organizacional para novos funcionários; ▪ É mais caro, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2015, p.116).

Na empresa, para desenvolver funções inerentes foi fundado o setor e ou departamento de Administração de Pessoal ou Administração de Recursos Humanos que apresenta como fim maior o gerenciamento dos interesses da empresa e dos seus colaboradores (MARRAS, 2019).

Treinamento de rotação: Os colaboradores estão preparados para preencher e aprender diferentes funções dentro da empresa e transitar por diversos cargos e setores dentro do organograma da empresa. Esse comportamento aumenta a motivação dos funcionários, ampliando o conhecimento sobre a empresa e aumentando as oportunidades de carreira (PASSOS, 2013).

De acordo com Barreto et al. (2022, p. 104):

Criação de perfil: Essa é a primeira etapa do processo seletivo. A empresa deve traçar o perfil ideal para o preenchimento do cargo e utilizá-lo como guia para o processo posterior. Continuar Triagem: Esse perfil seleciona currículos disponíveis e os classifica com base em dados e informações objetivas. Recuperação de informação: Com base no currículo elaborado, as informações são coletadas por meio de diversos métodos, como entrevistas, testes práticos, observações individuais, questionários e dinâmicas de grupo.

Observe que a seleção é o processo pelo qual uma organização emprega estratégias para selecionar e identificar candidatos que atendam às qualificações e habilidades exigidas para os cargos oferecidos pela empresa. O processo de seleção deve considerar a eficiência e eficácia do desempenho do indivíduo e a manutenção e aumento do capital intelectual (BARRETO et al., 2022, p. 10).

Avaliação por Coelho (2013, p. 97):

Citado por Peter Drucker em 1954, os funcionários eram forçados a estabelecer metas em consulta com seus superiores e usá-las como papéis de avaliação. O objetivo dessa avaliação é alinhar o desempenho das pessoas com os objetivos organizacionais e mobilizar as pessoas para o desenvolvimento de

metas e incentivá-las a agir para alcançá-las.

O treinamento também é uma ferramenta importante para mudar a cultura e a forma de trabalhar de uma organização. Isso requer adaptação dos programas de treinamento, pois a demanda é imediata e variada. Cada especialista precisa de informações específicas sobre seu trabalho durante a implementação (PASSOS, 2013, p. 15).

Segundo Gil (2021, p. 32),

“os emprazamentos ambientais são estímulos externos às empresas”. Essas provocam influência significativamente no desempenho e estão fora do seu domínio. Para evitar negatividade provocada pela influência à empresa, o gestor de pessoas necessita estar alerta aos fatos, atentando e analisando a situação externa e buscando manter longe todas as ameaças que circulam a empresa.

Os mais importantes emprazamentos ambientais possuem relação direta com: à transformação do meio informativo e do comunicativo, à mundialização, à colaboração do estado, o desdobramento setorial de serviços, à modificação da jornada de trabalho, à dilatação do nível de cobrança do mercado e o compromisso social (MARRAS, 2019).

Os emprazamentos organizacionais, conforme Gil (2021, p. 38),

“originam-se de problemáticas internas das empresas”. Ainda justifica que estas possivelmente são “subproduto dos modelos ambientais, uma vez que organização alguma atua no vácuo”, ou seja, toda empresa está concentrada em algum objetivo. Contudo, as empresas encontram circunstâncias mais satisfatórias a combater esses conflitos que são os de natureza ambientais.

O administrador de pessoal competente encontra o erro no seu momento inicial e é competente de findá-lo antes que se torne mais ameaçador e tenda a prejudicar a empresa (MUNDIM, 2014).

Para isso o gestor necessita estar bem atualizado sobre os questionamentos principais encontrados pelo setor de recursos humanos e dos conflitos empresariais. É denominado de gestor proativo, ou seja, competente de decidir as providências fundamentais para que este não escape ao domínio da empresa (GRAMIGNA, 2017).

Gestor de Pessoal, como cita com Gil (2021, p. 51),

“é um profissional moderno”. Menciona ainda que, “todavia, exerça função de cargos em setores de Gerenciamento de Recursos Humanos ou ainda de Gestão de Pessoal, se exige dele um aglomerado de ações e experiência bastante direcionadas”. Ou seja, atua gerenciando pessoas está em uma atividade em que o profissional necessita mostrar-se atento aos acontecimentos gerais entre empresa versus colaborador.

A liderança pode ser motivada por duas vertentes diferentes: seja para as atividades e o controle ou para os colaboradores e a manutenção da equipe. Na liderança com orientação para as atividades e o controle, a preocupação centra-se no desenvolvimento das atividades e com os resultados provocados.

A liderança criativa motiva as equipes a alcançar objetivos e tornou-se uma ferramenta estratégica para a inovação da liderança na mudança organizacional. cuidar dos bens e



serviços de uma organização (MAXIMIANO, 2021).

Sobre a liderança autocrática, Chiavenato (2015, p. 187) afirma: Um grupo que faz tudo o que lhe é pedido, mas a motivação é muito baixa e os funcionários não se sentem valorizados.

Sob liderança liberal, ainda segundo Chiavenato (2015, p. 187),

“(...) o grupo teve um mau desempenho tanto quantitativa como qualitativamente, apresentando sinais de forte individualismo, desintegração do grupo, insatisfação, agressividade e falta de respeito pelo líder.” O grupo Os membros do grupo nem sempre têm experiência e conhecimento, assim o grupo alcança melhores resultados com a participação ativa do líder.

Os líderes são responsáveis por assuntos que não são específicos do contexto organizacional, e os gerentes são responsáveis por pontos específicos. Líderes precisam de seguidores, e seguidores precisam de líderes. O primeiro apoia métodos eficientes, enquanto o último apoia a eficácia e inspira confiança na equipe. Porque esses dois mecanismos são ações complementares (MAXIMIANO, 2021).

A liderança liga-se aos colaboradores a todo momento. É uma atividade, tarefa ou função que qualquer indivíduo desempenhe quando é encarregado por uma equipe de pessoas. Um colaborador desenvolve qualidades e adjetivos específicos que o transformam em líder devido ao grau de influência que atinge frente um trabalho em grupo (CRUZ, 2022). No Quadro 3, demonstra os Três estilos de liderança.

Quadro 3. Três estilos de liderança

	Liderança Autocrática	Liderança Liberal	Liderança Democrática
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participações mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
Programação dos trabalhos	O líder determina providências para execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e do modo imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativa ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.	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.
Divisão do trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual o seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder	A divisão das tarefas ficam a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.
Participação do líder	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.

Fonte: Chiavienato (2015)

Para Fukunashi (2014), se a execução de alguma atividade produtiva ou serviço for realizada sem que a pessoa que lidera tal execução tenha alcançado a coordenação de sua equipe de trabalho, o resultado apresentado no fim do produto implicará em um produto de péssima qualidade.

Segundo Lara (2012), afirma os líderes precisam ir além de conhecimento da empresa e do ambiente competitivo. Os líderes de hoje necessitam mostrar-se criativos, com flexibilidade, informatizados, bem comunicativos, eficazes, com responsabilidade, visão empreendedora e com um lado inteligentemente emocional frente as exigências.

Apresenta uma abordagem com foco voltado para o trabalho e distribui entendimentos para que os acontecimentos ocorram conforme as normas existentes e os recursos em disposição naquele momento (KNAPIK, 2015).

Segundo Lara et al. (2012), a liderança com orientação para os colaboradores e manutenção da equipe tem direcionamento de sua preocupação voltado a situação de que o lado humano da equipe de trabalho é constituído por um “espírito de equipe” e tende de promover uma participação mais satisfatória dos componentes da equipe nas decisões.

Observa-se, nesse sentido, um grande esforço por parte das organizações em buscar novas formas de gestão com a intenção de melhorar o desempenho, alcançar melhores resultados e atingir a missão das empresas. E assim, para compreender o conceito de motivação nas organizações, um dos mais históricos pensamentos apresenta uma contribuição importante ao descrever a diferença entre motivadores e fatores de satisfação.

A gestão organizacional forma um processo que produz ou não sinergia entre as partes envolvidas, que é o envolvimento simultâneo, e a aplicabilidade de vários conjuntos de recursos e competências organizacionais.

A gestão, além do mais deve focar em uso de recursos, como humanos, financeiros, materiais, tecnológicos e informação. Em que o autor expõe a gestão como um “sistema estruturado e intuitivo que consolida um conjunto de princípios, processos e funções para alavancar, harmoniosamente, o processo de planejamento de situações futuras desejadas e seu posterior controle e avaliação de eficiência, eficácia e efetividade” (OLIVEIRA, 2012, p. 08).

Dessa forma, pode-se registrar que a motivação dos colaboradores junto a gestão da empresa forma um sistema que engloba pessoas que, trabalhando em prol de objetivos comuns, de forma eficiente e eficaz, baseia-se nos pressupostos iniciais da administração enquanto ciência com Planejamento, Organização, Direção e Controle (CRUZ, 2022).

Frederick Herzberg, explica a teoria dos dois fatores afirma que um motivador é um fator que dá ao indivíduo uma certa sensação de bem-estar. Crescimento, progresso, responsabilidade, trabalho em si, reconhecimento e conquista. Em outras palavras, é o poder ou energia que surge das necessidades interiores de cada indivíduo e se move em direção a algo (CASADO, 2022, p. 254).

A motivação não é estática. As pessoas geralmente não são motivadas pelos mesmos fatores motivacionais por longos períodos. Por este motivo, as organizações devem rever constantemente o nível de motivação dos seus colaboradores. Isso ocorre porque tanto a resposta às necessidades quanto o objeto da motivação estão em constante mudança. A motivação é um fator fundamental para atingir os objetivos propostos por uma organização.

3. CONCLUSÃO

Por meio de pesquisas relacionadas aos artigos, onde foram discutidas diversas literaturas, foi possível afirmar que a gestão de pessoas é uma ferramenta que possui um potencial muito alto de contribuir para o sucesso organizacional. Esse é o maior diferencial para empresas que querem se destacar da concorrência e sobreviver em um mercado acirrado e competitivo.

A análise da pesquisa enfatiza que as ferramentas de gestão de pessoas devem ser criativas e inovadoras, caso em que os gestores devem estar bem preparados e cuidar dos colaboradores, enfatizando a capacidade intelectual, o domínio das informações e sua im-

portância. como capital social.

Com base nos resultados, é muito importante neste contexto ressaltar que as informações contidas nos profissionais podem não ser visíveis, portanto, é necessário colaborar com eles, entendendo que a informação nem sempre está voltada para a visão tecnológica, mas também nas mudanças de processos que favorecem determinadas atividades, na criação de novos métodos de trabalho que se baseiam no trabalho e no conhecimento do autor.

Por isso, acreditamos que os gestores também devem buscar formas de motivar seus colaboradores, criando condições na liderança das empresas que preservem o talento, evitando a perda de pessoas que são importantes para os resultados e prejudicam sua busca. Para isso, um gestor deve conhecer as variáveis que afetam a gestão de pessoas e como elas estão ausentes em cada situação, utilizando-as da melhor forma possível e no momento certo.

Afirma-se que no processo de gestão de pessoas é importante o gestor entender a pessoa que há em cada colaborador, pois as pessoas são diferentes em muitos aspectos e é preciso trabalhar essa diversidade para obter melhores resultados para a organização, para manter a motivação, bom clima organizacional e comprometimento que ajuda a promover o trabalho em equipe e a criatividade em busca de resultados.

Elogios, promoções, prêmios, coisas que fazem uma pessoa se sentir bem consigo mesma e com seu trabalho, geralmente dão a ela a alegria de fazer seu trabalho. E esses são os atributos de um líder e para isso é imprescindível que ele entenda o comportamento dos membros de sua equipe, o que facilita influenciá-los para atingir os objetivos organizacionais.

Assim chega-se à conclusão que muitas vezes o líder não é o líder ou dirigente da organização, a liderança não pode ser vista como um cargo, mas sim como uma habilidade, pois em algum lugar eficaz nem sempre se pode ser líder. A liderança está dentro das organizações e é fundamental, mas para isso o profissional deve sempre vestir a camisa da empresa e aprimorar constantemente suas competências para um melhor desenvolvimento profissional e ético independente das situações.

Referências

- BARRETO, M. D. et. al. **Gestão com pessoas**. Centro Universitário de Maringá. Maringá, 2022.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as Pessoas**: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.
- CHIAVENATO, I. Gerenciando pessoas. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2012.
- COELHO, D. **Avaliação de desempenho**. Governo do Estado de Pernambuco. Recife, 2013.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis Profissionais. São Paulo: Atlas. 2021.
- GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2017.
- KNAPIK, J. **Administração geral e de recursos humanos**. 2^a. Ed. Rev. e Atual. Curitiba: Ibpex, 2015.
- LARA, E. dos S. **Liderança**: a importância do líder na organização. Universidade Tuiuti do Paraná. Curitiba, 2012.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 13. ed. São Paulo: Saraiva. 2019.
- MUNDIM, A. P; RICARDO, E. J. (org.). **Educação corporativa**: fundamentos e práticas. Rio de Janeiro: Quali-



tymark, 2014.

MAXIMIANO, A. C. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana a revolução digital. ed. Atlas, 2021.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Teoria geral da administração:** uma abordagem prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PASSOS, A. P. **Necessidade de treinamento e desenvolvimento de pessoal.** 2013. 39 f. Monografia (Gestão de RH) – Universidade Cândido Mendes. Rio de Janeiro, 2013.

PRODANOV, C. C; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico:** Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2ª ed. Universidade Feevale – Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, 2013.

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2015.

TOSE, M. de G. L. e S. **A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil.** Dissertação de Mestrado, FEA-PUC-SP. 2017.

VILAS, B.; ANA, A.; BERNARDES, A.; RUI, O. **Gestão estratégica de pessoas** .1ª Ed. São Paulo: Elsevier, 2019.

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES NOS TEMPOS ATUAIS

THE IMPORTANCE OF PEOPLE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS IN THE CURRENT TIMES

Dayana Almeida Martins¹

Juliana Silva²

1 Administração da Faculdade Anhanguera São Luís-MA

2 Docente da Faculdade Anhanguera



Resumo

O crescimento das 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.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Organizações. Empresas.

Abstract

The growth of companies has been an important trend for the development of the Brazilian economy and of several developing countries. The importance that these have influences in various sectors such as political, financial and social. These small enterprises have an active participation in the global socioeconomic scenario. Some continental economies achieved economic progress thanks to the growth of enterprises, which until the end of the 1990s were still occupied by industrial and commercial economies. Several activities contributed to the growth of this type of enterprise, such as unemployment and the search for entrepreneurial freedom. The lack of opportunity within the market also contributed to the growth of these small companies, which is why people management is so important within an institution.

Keywords: People Management. Organizations. Companies.

1. INTRODUÇÃO

O setor de gestão de pessoas tem a função de cumprir com esse processo motivacional dos profissionais, já que o ambiente de trabalho está repleto de fatores desmotivadores, em conjunto prejudicam o desempenho com isso a produtividade do profissional, sendo assim é de grande relevância já que traz benefícios para a organização e do próprio profissional, isso requer uma participação dos colaboradores para que haja um envolvimento em prol do desenvolvimento. Tudo isso é possível graças as técnicas e mecanismo utilizados com um objetivo em comum, que é a valorização dos profissionais.

Contudo a atuação deste setor torna-se essencial em uma organização, uma tarefa complexa, porém importante, e influencia diretamente na organização, sabendo que o ser humano é o principal ativo, é necessário que ele seja motivado, esse estímulo faz que o funcionário aumente a produtividade e seja mais comprometido com o trabalho, sobretudo manter o funcionário motivado é vital para o êxito da organização.

Ao escolher as pessoas certas para exercer cada função, o empreendimento torna-se mais eficaz e produtivo, ganhando melhorias capazes de alavancar os negócios positivamente. Por isso, uma boa gestão de pessoas é indispensável para o sucesso empresarial.

Por isso a problemática que norteou a pesquisa foi: a importância da gestão de pessoas nas organizações nos tempos atuais?

Tendo como objetivo geral: demonstrar como é relevante a importância da gestão de pessoas nos dias atuais. e como objetivos específicos: conceituar a gestão de pessoas; mencionar os tipos de ferramentas importantes de gestão de pessoas para o desenvolvimento organizacional e assinalar os basilares benefícios da valorização profissional.

O tema escolhido refere-se à gestão de pessoas que também pode ser entendida como o setor que administra o capital humano de uma organização. 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.

As contribuições da pesquisa poderão trazer para a comunidade acadêmica um aumento da produtividade e motivação profissional. Contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente favorecer e incentivar o alcance dos colaboradores dentro da empresa. Portanto, a pesquisa irá contribuir e ressaltar a importância da gestão de pessoas por parte do trabalhador e a sua valorização no ambiente de trabalho.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

A metodologia desta pesquisa caracteriza-se em um estudo de caráter qualitativo e quantitativo realizado por meio de pesquisa bibliográfica, constituído de artigos científicos e publicações relacionadas ao tema.



De tal modo, 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 gestão de pessoas e motivação. Portanto a metodologia da pesquisa será de cunho bibliográfico, onde serão bases de dados como: GOOGLE ACADÊMICO, sempre pesquisando em artigos, teses e dissertações dentro da faixa temporal de 2010 a 2023

2.2 Resultados e Discussão

Através da gestão estratégica de pessoas, os gestores conseguem equilibrar o ambiente de trabalho, gerando, além de satisfação de ambas as partes, um aumento vantajoso na produtividade. A gestão de pessoas também pode ser entendida como o setor que administra o capital humano de uma organização. 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 gestão de pessoas pode ser classificada como o conjunto de práticas e métodos que tem o objetivo de administrar o comportamento e o desenvolvimento do capital humano na empresa. Neste sentido, esta estratégia auxilia no clima organizacional e favorece o bem-estar de todos no ambiente interno. 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 (2015) 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 (MANDELLI, 2016).

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 (LORIGGIO, 2016).

Facilitar a seleção de linhas de crédito ou modalidade de captação de recursos através da percepção antecipada de uma possível falta de recursos (dinheiro) há a possibilidade de avaliar, com cautela, as diversas oportunidades de captação dos mesmos. Adequar renegociações de dívidas vencidas a disponibilidade futura de caixa no caso da existência

de dívidas parcelada e a dificuldade em saldá-las o fluxo de caixa possibilitarão no planejamento da renegociação tanto no tocante ao valor das parcelas como na quantidade de parcelas. 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 (LORIGGIO, 2016).

Uma boa gestão de pessoas ajuda o time de Recursos Humanos a ficar mais conectado com a empresa e seus colaboradores. Dessa forma, os processos de RH, como a admissão de novos funcionários, desligamentos, pagamentos de bônus e outros ficam mais facilitados. Deste modo de acordo com Bergamini (2008), “o pensamento mais persuasivo a respeito de a motivação considera a constante busca dos seres humanos o crescimento rumo à autorrealização, tornando-se o trabalho “parte do eu”, aquele pelo qual se tem orgulho, não é robotizado ou subdividido nas suas partes mínimas”.

Sendo assim de acordo com os autores citados, a motivação está muito conectada às probabilidades futuras das pessoas baseadas nas informações atuais que possui nesse sentido as pessoas sabem o que procuram e como poder chegar lá, é a chamada motivação consciente, as vantagens da motivação interior a respeito do exterior é tornar o trabalho mais interessante pois assim beneficiará na satisfação das necessidades de “competência e autodeterminação” que são fatores da motivação eficaz.

São objetivos da gestão de pessoas: Desenvolver lideranças. Alinhar as metas profissionais dos colaboradores com os objetivos do negócio. Mapear necessidades das equipes e orientar o treinamento e desenvolvimento de acordo com as competências-chave da organização. Acompanhar os níveis de engajamento e motivação. A definição de motivação é algo interessante e que possui muitas conotações, alguns administradores especialistas em recursos humanos, definem como motivação: “A motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta e cumpra determinados objetivos”.

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.

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. A gestão de pessoas é o principal setor que foca em construir uma relação entre empresa e colaborador. Inclusive, atua na melhoria dos processos e do ambiente interno para elevar os resultados.

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.

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 iguais a outros.

O modelo de gestão de pessoas por competências garante uma melhora no ambiente organizacional. Isso acontece porque os colaboradores serão mais valorizados e terão a oportunidade de se desenvolverem dentro do próprio ambiente de trabalho. 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 Herzberg analisou de que forma e em que grau diversos fatores determinam os empregados. Focalizou o assunto da satisfação para estabelecer sua conjectura. Conforme seus estudos continuam dois fatores que elucidam o procedimento das pessoas no trabalho: Fatores higiênicos: Localizam-se no ambiente de trabalho. São extrínsecos.

Por exemplo, um bom salário pode não ser um sinal de satisfação no trabalho, contudo, se ausentes os fatores higiênicos causam insatisfação. Fatores motivacionais: são inseparáveis, isto é, dizem respeito aos sentimentos de autor realização, prestígio, encargo e desenvolvimento profissional. Se atuais determinam contentamento e se distantes permitem ocasionar satisfação, todavia não chegam a nos deixar descontentes. Para isso, a gestão promove a integração entre elas, bem como uma melhor utilização dos recursos disponíveis, com o objetivo de atingir os objetivos planejados.

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 praticas 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.

3. CONCLUSÃO

Sendo assim diante de tudo que foi respaldado pelos autores e de tudo que foi contemplado no trabalho pode-se afirmar que quando o colaborador se sente valorizada e quando há uma gestão de pessoas forte e com grande alinhamento a empresa caminha em harmonia.

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.

Referências

ARAÚJO, L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

ARCHER, ER. **O mito da motivação**. In BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

- BERGAMINI, CW. **A motivação nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997
- _____. **Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos**. In BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008: *Motivação e Liderança*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, CW. *A motivação nas organizações*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____. **Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos**. In BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CAVALCANTI, V. L. (org.). **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos**. 14ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Introdução à Teoria da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DECENZO, D.A.; ROBBINS, S.P. **Administrando recursos humanos**. 6ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- HAMPTON, D. R. **Administração Contemporânea**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.
- 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.
- KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. 20. ed. Curitiba: IBPEX, 2006.
- KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- 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.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.



A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

THE IMPORTANCE OF PEOPLE MANAGEMENT IN MICRO AND SMALL BUSINESSES

Lucélia De Freitas Reis¹

Isabella Santos²

1 Administração da Faculdade Anhanguera São Luís-MA

2 Docente da Faculdade Anhanguera



Resumo

O setor de gestão de pessoas tem a função de cumprir com esse processo motivacional dos profissionais, já que o ambiente de trabalho está repleto de fatores desmotivadores, em conjunto prejudicam o desempenho com isso a produtividade do profissional, sendo assim é de grande relevância já que traz benefícios para a organização e do próprio profissional, isso requer uma participação dos colaboradores para que haja um envolvimento em prol do desenvolvimento. Tudo isso é possível graças as técnicas e mecanismo utilizados com um objetivo em comum, que é a valorização dos profissionais. Contudo a atuação deste setor torna-se essencial em uma organização, uma tarefa complexa, porém importante, e influencia diretamente na organização, sabendo que o ser humano é o principal ativo, é necessário que ele seja motivado, esse estímulo faz que o funcionário aumente a produtividade e seja mais comprometido com o trabalho, sobretudo manter o funcionário motivado é vital para o êxito da organização. Portanto, a pesquisa teve a proposta de responder a seguinte questão: Qual a importância da gestão de pessoas em micro e pequenas empresas? Por isso o objetivo geral foi: compreender a importância da gestão de pessoas em micro e pequenas empresas. E objetivos específicos: estudar sobre os aspectos conceituais e históricos da gestão de pessoas.

Palavras-chave: Micro e pequenas empresas. Gestão de pessoas.

Abstract

The people management sector has the function of complying with this motivational process of professionals, since the work environment is full of demotivating factors, together they impair the performance with this the productivity of the professional, therefore it is of great relevance since brings benefits to the organization and the professional himself, this requires the participation of employees so that there is involvement in favor of development. All of this is possible thanks to the techniques and mechanisms used with a common objective, which is the appreciation of professionals. However, the performance of this sector becomes essential in an organization, a complex but important task, and directly influences the organization, knowing that the human being is the main asset, it is necessary that he be motivated, this stimulus makes the employee increase productivity and be more committed to work, especially keeping the employee motivated is vital for the success of the organization. Therefore, the research had the proposal to answer the following question: What is the importance of people management in micro and small companies? Therefore, the general objective was: to understand the importance of people management in micro and small companies. And specific objectives: to study the conceptual and historical aspects of people management.

Keywords: Micro and small companies. People management.



1. INTRODUÇÃO

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.

Através da gestão estratégica de pessoas, os gestores conseguem equilibrar o ambiente de trabalho, gerando, além de satisfação de ambas as partes, um aumento vantajoso na produtividade. A gestão de pessoas também pode ser entendida como o setor que administra o capital humano de uma organização.

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. É por meio das análises e da verificação de informações que o uso de um sistema de gestão possibilita que micro e pequenas empresas vislumbrem, de modo claro, quais são os caminhos a tomar para o futuro da empresa.

Portanto, a pesquisa teve a proposta de responder a seguinte questão: Qual a importância da gestão de pessoas em micro e pequenas empresas?

Por isso o objetivo geral foi: compreender a importância da gestão de pessoas em micro e pequenas empresas. E objetivos específicos: estudar sobre os aspectos conceituais e históricos da gestão de pessoas.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

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. De tal modo, 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.

Sendo assim a metodologia da pesquisa será do tipo revisão bibliográfica e o levanta-

mento 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.

Serão 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.

2.2 Resultados e Discussão

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, desenvolveu-se como um modo 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).

. O Japão foi o berço da automação flexível, pois apresentava um cenário diferente dos Estados Unidos e da Europa: pequeno mercado consumidor, capital e matéria-prima escassa, e grande disponibilidade de mão de obra não especializada, impossibilitavam a solução taylorista-fordista de produção em massa (PEREIRA KRAEMER, 2005). O rebate foi à ampliação da produção de pequenas quantidades de numerosos modelos de produtos, voltados para o mercado externo, de modo a gerar 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.

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, esboçou-se nos países industrializados um novo padrão de desenvolvimento denominado pós-fordismo ou modelo flexível (toyotismo), baseado 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 Plan-*



ning - ERP) (HOPP; SPEARMAN, 2013 p.12) Conforme Hopp e Spearman (2013 p.45), “o resultado final da globalização é que a gestão de produção se tornou uma atividade muito mais complexa e de escala bem maior do que era antes”.

Isso indica que a crescente evolução tecnológica aliada às novas formas de gestão produtiva, principalmente àquelas encubadas em características cada vez mais sustentáveis que aliam alta produtividade com menores impactos ambientais vão avançando em termos de complexidade. “As empresas de sucesso não necessitam apenas dominar as habilidades necessárias para tocar as fábricas com eficácia, precisam também coordená-las por meio dos vários níveis, empresas e culturas”. (PEREIRA KRAEMER, 2005 p. 56).

Sendo assim se faz necessário uma nova maneira de gerir, algo que de fato faça a diferença, que seja atual e que possa ter técnicas e habilidades imprescindíveis para uma boa gestão. 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 procedimento 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 (PINHEIRO, 1998).

Administrar nos dias de hoje 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 (1999, 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 analisou-se 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” (FONSECA, 1996, 33).

Ainda, há para Drucker (2001, p. 22) duas respostas bem conhecida para a interrogação: O que é administração? Uma diz que administração é o pessoal superior – e o termo administração é pouco mais do que um eufemismo para “o patrão”. A outra define um administrador como alguém que dirige o trabalho de outros e ‘cujo trabalho’, como diz o slogan, ‘é fazer que os outros trabalhassem’. Com isso, é imprescindível entender a importância da administração para uma organização, onde que Ferreira (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 organização estão conectados e devem satisfazer a um determinado desígnio. Antigamente havia uma forte persuasão que entre a satisfação e produtividade haveria um forte encadeamento conforme (ROBBINS, 2002) e foi esta a base dos primeiros estudos empíricos desenvolvida neste domínio. Apesar disso, a pesquisa neste domínio mostra que existe uma relação positiva entre as duas variáveis, mas esta é fraca. Entre a satisfação e a motivação não existe uma relação causal. A noção que “um emprego satisfeito é um emprego produtivo” foi durante muito tempo uma forte convicção da gestão, mas não corresponde à realidade. As pesquisas empíricas neste domínio corroboram que não existe uma afinidade vultosa entre as duas variáveis.

A definição de motivação é algo importante e que possui muitas conotações, alguns administradores especialistas em recursos humanos, definem como motivação: “A motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta e cumpra determinados objetivos”.

A satisfação organizacional é fundamentalmente uma medida da qualidade de vida do trabalho Lauwer (1973) (*apud* AUGUSTO, 1998) e tem a ver com estados emocionais, sendo uma resposta afetiva resultante das experiências do sujeito em relação ao trabalho, ao passo que a motivação é o processo em que se entra em linha de conta com fatores de ordem cognitiva. A compreensão dos fenômenos envolvidos no processo motivacional é de primordial importância para a gestão.

Sendo assim o capítulo a seguir falará de maneira clara e objetiva sobre a liderança e motivação sua influência na liderança e na motivação dos seus colaboradores. Trazendo a luz de um embasamento teórico uma explanação sucinta, mas prática sobre as definições de liderança e o que move uma empresa e seus liderados.

Para Gil (2008), mais do que os administradores de pessoal e de recursos humanos, os gestores de pessoas têm que desempenhar o papel de líder. Num contexto de gestão de pessoas, é necessário que elas se vejam mais como colaboradores do que como subordinados. Isso significa que os gestores precisam permanentemente atuar como líderes, já que a liderança faz parte da influência pessoal e aceitação dos subordinados.



É de muita importância citar que se o líder que não estiver motivado, conseqüentemente não obterá sucesso em motivar seus subordinados. A motivação é passada de líder para conduzido para que todos arrumem o mesmo foco para atingir o sucesso individual e organizacional, o comportamento e a satisfação dos funcionários tendem a ser influenciados pelas atitudes dos líderes.

A liderança e a motivação estão ligadas entre si, atualmente os líderes devem estar capacitados e atualizados no que se referir a este assunto. Nas organizações atuais não é possível separar a liderança da motivação é um processo contínuo que deve estar sempre em desenvolvimento.

Para Chiavenato (2006), o ciclo motivacional nasce com o surgimento de uma necessidade do indivíduo. A necessidade é uma força dinâmica e persistente que provoca comportamento. Toda vez que surge uma necessidade, esta rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação e desconforto. Esse estado leva o indivíduo a um comportamento adequado de extinguir a tensão ou de livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio.

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 sentindo. 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 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 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).

Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade, e se satisfeita, o organismo volta ao estado de equilíbrio normal. Portanto, quando se nasce uma necessidade na pessoa muda seu estado, podendo fazer com que a mesma mude suas atitudes e sua maneira de pensar em relação às pessoas que estão a sua volta e na empresa que a mesma se encontra trabalhando.

3. CONCLUSÃO

Sendo assim todos os objetivos do trabalho foram alcançados de maneira satisfatória. 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.

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 a 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.

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].

Referências

- DECENZO, D.A.; ROBBINS, S.P. **Administrando recursos humanos**. 6 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. 2017
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- 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.
- HAGGAI, Jonh. **Seja um líder de verdade**. Belo Horizonte: Betânia, 1990.
- HAMPTON, D. R. **Administração Contemporânea**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.
- HENNE, D. & LOCKE, E. A. (1985). Job dissatisfaction: what are the consequences? **International Journal of Psychology**, 20, 221-240.
- 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.
- JERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores de empresas**. 2. ed. São Paulo: EPU, 2011.
- KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. 20. ed. Curitiba: IBPEX, 2006.
- KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LAUWER, J. (2002). Liderança - **Reflexão sobre uma Experiência Profissional**. Vida Económica.
- 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, 1993.
- LAWLER, E. **Motivação nas organizações de trabalho**. In BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. **Work Motivation and Sastisfaction: Light at the End of the Tunnel**. American Psychological Society, V.1 n. 4, July 1990.
- 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.
- 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.
- MEDEIROS, João B.; HERNANDES, Sônia. **Manual da secretária: técnicas de trabalho** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MEGGINSON, L. C., MOSLEY, D. C. e PIETRI J. P. H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 2008.

QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE DE TRABALHO

QUALITY OF LIFE IN THE WORKPLACE

Ezequiel da Silva Castro¹

Juliana Silva²

1 Administração da Faculdade Anhanguera São Luís-MA

2 Docente da Faculdade Anhanguera



Resumo

A era atual é marcada pela competitividade entre profissionais e organizações, que cada vez mais não medem esforços para estarem sempre em destaque. Este trabalho é de suma importância para que se possam desenvolver estratégias até mesmo de políticas públicas de promoção e prevenção à saúde do trabalhador ou que minimizem o seu adoecimento acometido por patogenia ocupacional, já que podemos considerar como um problema de saúde pública. O problema desta pesquisa consiste em: Qual a importância da qualidade de vida no trabalho para as organizações? A metodologia desta pesquisa caracteriza-se em um estudo de caráter qualitativo e quantitativo realizado por meio de pesquisa bibliográfica, constituído de artigos científicos e publicações relacionadas ao tema. O objetivo principal deste estudo buscou identificar como a qualidade de vida no trabalho impacta no desempenho pessoal e influência nos resultados organizacionais e possui como objetivos secundários: conceituar estresse e o relacionar com a qualidade de vida no trabalho; estudar sobre a importância dos programas de qualidade de vida no trabalho (QVT); analisar os benefícios que são proporcionados tanto para as pessoas que praticam a qualidade de vida em seu ambiente organizacional quanto para as organizações que são os principais norteadores deste processo.

Palavras-Chave: Estresse pós-traumático; Qualidade de Vida; Ambiente Laboral; Síndrome de Burnout.

Abstract

The current era is marked by competition between professionals and organizations, which increasingly spare no efforts to always be in the spotlight. This work is of paramount importance so that strategies can be developed, even public policies for the promotion and prevention of workers' health or that minimize their illness affected by occupational pathogens, since we can consider it a public health problem. The problem of this research is: What is the importance of quality of life at work for organizations? The methodology of this research is characterized by a qualitative and quantitative study carried out through bibliographical research, consisting of scientific articles and publications related to the theme. The main objective of this study sought to identify how the quality of life at work impacts on personal performance and influence on organizational results and has as secondary objectives: to conceptualize stress and relate it to the quality of life at work; studying the importance of quality of life at work (QVT) programs; analyze the benefits that are provided both for people who practice quality of life in their organizational environment and for the organizations that are the main drivers of this process.

Keywords: Post-traumatic stress; Quality of life; Work Environment; Burnout syndrome.

1. INTRODUÇÃO

O tema escolhido refere-se “A importância da qualidade de vida no trabalho para as organizações” é um tema bem atual, sobretudo porque envolve algo tão importante que é a qualidade de vida do outro.

Este tema foi selecionado, por tratar da importância da qualidade de vida dos colaboradores e por ser algo que sempre foi de grande preocupação, podemos constatar isso já nos primórdios, quando o homem para se proteger do frio, dos predadores, cozinhar seus alimentos, começou a dominar técnicas mais avançadas na produção de fogo no período Neolítico. Foi um fator preponderante para o desenvolvimento de toda civilização humana até os dias atuais.

Através da presente pesquisa entende-se que será possível para a sociedade e comunidade acadêmica, 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.

O problema desta pesquisa consiste em: Qual a importância da qualidade de vida no trabalho para as organizações?

O objetivo principal deste estudo buscou identificar como a qualidade de vida no trabalho impacta no desempenho pessoal e influência nos resultados organizacionais e possui como objetivos secundários: conceituar estresse e o relacionar com a qualidade de vida no trabalho; estudar sobre a importância dos programas de qualidade de vida no trabalho (QVT); analisar os benefícios que são proporcionados tanto para as pessoas que praticam a qualidade de vida em seu ambiente organizacional quanto para as organizações que são os principais norteadores deste processo.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

A metodologia desta pesquisa caracteriza-se em um estudo de caráter qualitativo e quantitativo realizado por meio de pesquisa bibliográfica, constituído de artigos científicos e publicações relacionadas ao tema.

De tal modo, essa pesquisa, por meio de uma investigação bibliográfica, que foi norteador por meio de livros, artigos, trabalhos de conclusão de curso e pesquisas sobre a necessidade da ferramenta da administração participativa nas organizações. Portanto a metodologia da pesquisa será de cunho bibliográfico, onde serão bases de dados como: Google Acadêmico e SCIELO, sempre pesquisando em artigos, teses e dissertações.

2.2 Resultados e Discussão

Para Hirigoyen (2002) o estresse profissional feito de pressão e exagero de tarefas múltiplas e repetitivas pode esgotar uma pessoa e mesmo levá-la a um Burnout, isto é, a uma depressão por esgotamento. Segundo a autora, alguns chefes apenas fazem repercutir nos subordinados a pressão que lhes é imposta. Então de tal maneira angustiados pela multiplicidade de tarefas para terminar, que entram em pânico e atormentam os outros.



Justificam-se dizendo que estão assoberbados, pois temem não alcançar os objetivos e não podem, além do mais, ficar dando conta dos estados psicológicos de cada um. Enquanto os empregados não se manifestam, tal comportamento, que não tem a intenção de ser maldoso, mas é destruidor, passa sem ser notado, pois a hierarquia não se interessa senão pelos resultados (HIRIGOYEN, 2002).

Seguindo a mesma linha de pensamento, quando a pessoa sofre estresse contínuo, as consequências sobre o organismo podem ser mais intensas, levando-a ao desgaste progressivo e às vezes até o esgotamento (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 1997).

Mas, em algumas empresas, nem sempre esta pressão excessiva e constante acaba o que acaba sendo considerado assédio moral, onde a pessoa se sentindo isolada, humilhada e muitas vezes rejeitada, e por consequência fazendo com que se sintam “sozinhas contra todos” (HIRIGOYEN, 2002, p. 165).

A qualidade de vida no trabalho, é algo que vai além da saúde e segurança. É importante juntá-la a qualidade de uma forma total e ao amadurecimento do clima organizacional, dar condições necessárias, honrar e ser tratado de forma digna como profissional (FRANÇA 1997 apud VASCONCELLOS, 2001 p. 80).

Na visão de Dantas (2006), os fatores causadores do estresse estão fundamentados em três variáveis. A primeira variável são as questões psicológicas, que estão relacionadas à forma em que os colaboradores são submetidos a executar suas atividades. A segunda variável é o controle desempenhado pelo trabalhador em analogia ao trabalho que ele exerce, relacionado ao grau de habilidade que a atividade exige do trabalhador. A terceira variável é o apoio social no trabalho. Existir relação de confiança dos trabalhadores uns com as outras é fundamental, mas caso não haja um suporte social adequado, então este pode ser um fator psicossocial que possivelmente contribuirá para o desgaste no âmbito ocupacional.

Para Albrecht (1988 apud CAMELO; ANGERAMI, 2004) consideram – se fatores relevantes para o aparecimento do estresse causada pelo desempenho de inúmeros papéis com prazos geralmente curtos para a execução, muitas interrupções as vezes dadas por retrabalhos, sobrecarga de trabalho, prioridades não estabelecidas, nível de autonomia e incerteza quando ao futuro e o convívio com colegas insatisfeitos.

Inúmeros são os fatores responsáveis pelo adoecimento do profissional, entretanto, cada um responde de forma diferenciada quando estão frente ao agente estressor. Geralmente os sinais de alarme que o trabalhador esboça quando estiver prestes a desenvolver um estresse ocupacional são sintomas como: fadiga, tristeza, diminuição da concentração, ansiedade, preocupação somática, irritabilidade, e a qualidade da assistência ficam comprometidas. Vale ressaltar que o estresse ocupacional quando não tratado evolui para uma forma mais grave da doença conhecida como “Síndrome de Burnout” (FERREIRA, 2015).

O estresse progride de forma irregular quando há por parte do colaborador a percepção de papéis e poucas possibilidades de controle e autonomia. Os desafios em ajustar-se a tais circunstâncias levam ao estresse ou até mesmo ao esgotamento. Dessa forma, a adaptação dos indivíduos frente às mudanças requer investimento de recursos que vai depender das crenças, expectativas frente ao mundo e do seu tipo de comportamento (PASCHOAL; TAMAYO, 2006)

Assim percebe-se que as pessoas constituem o principal ativo da organização, por esse motivo surge então a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas a seus funcionários. A forma como as pessoas são tratadas em uma organização tem

muita importância, pois através deste tratamento, é que vão ser determinados os resultados bons ou ruins para a empresa.

Desgaste no Trabalho	Exemplos de Consequências Específicas
Reações Psicológicas	Raiva
	Ansiedade
	Frustração
	Insatisfação no Trabalho
Reações Físicas	Sintomas Físicos
	Tontura
	Dor de Cabeça
	Taquicardia
	Problemas Estomacais
	Doenças do Coração
Reações Comportamentais	Acidentes
	Fumo
	Uso de Substâncias Psicoativas
	Rotatividade

Quadro 1- Exemplos de desgastes

Fonte: SPECTOR (2010, p. 432)

Cada indivíduo reage de uma maneira quando estar submetido ao estresse contínuo, podendo desencadear, portanto, alguma das consequências apresentadas na tabela, para isto serão propostas medidas de intervenção que visem minimizar tais impactos trazidos pelo estresse, tornando possível também uma melhora na qualidade de vida dos empregados deste setor. Baseados nesses teóricos observam-se que o conceito de qualidade de vida como condição biopsicossocial de bem-estar, relativa às vivências humanas objetivas e subjetivas e levada dentro das singularidades individuais e sociais de dadas as circunstâncias. (ROCHA, 2006)

Grazziano et al. (2010) afirmam que a qualidade do cuidado prestado está na dependência direta do bem-estar do profissional que presta assistência; desta forma, medidas que visem garantir condições de trabalho que reduzam o desgaste físico e emocional se fazem imperativa na enfermagem e a sensibilização dos profissionais e instituições sobre a natureza e ocorrência do stress e Burnout trarão benefícios a ambos.

Já, para Capilla Pueyo (2002), não existe nenhuma estratégia simples capaz de prevenir ou tratar a síndrome. Utilizam-se modelos complementares que tratam o indivíduo, o grupo social e a administração. Os programas de intervenção se desenvolvem em três níveis estratégicos: a) individual: considerando estratégias de enfrentamento ao estresse; b) interpessoal: potencializando a formação* de habilidades sociais e as estratégias relacionadas com o apoio social no trabalho; e c) organizacional.

Concorda Carlotto e Gobbi (2001) quando destacam a importância da mudança na revisão de valores que regem a empresa, resgatando os valores humanos no trabalho, e que, para garantir a saúde física, mental e a segurança social do sujeito, isso não depende de uma só parte, mas, sim, simultaneamente do próprio trabalhador e da organização. Faz-se necessário traçar programas de melhoria do ambiente e no clima organizacional, através de políticas de trabalho eficazes, com o intuito de aumentar a motivação, evitando sentimentos de desilusão, solidão e frustração que tomam conta de muitos profissionais

do ensino, aumentando, assim, a qualidade de vida do professor e, conseqüentemente, dando respostas positivas à organização e à sociedade.

O vocábulo estresse foi empregado no campo da saúde por volta de 1926 por Selye, por notar que as pessoas estavam padecendo de doenças físicas e reclamavam de determinados sinais que permaneciam e se tornavam comuns, tais como fadiga e desânimo (CATALDI, 2002).

Em 1936 Hans indicou o sentido da reação de estresse como uma síndrome geral de ajuste e em, 1974, ele reutilizou o termo estresse como uma resposta não determinada do corpo a qualquer exigência (SEYLE, 1956).

Conforme análises e observações, Souza (2005) ressalta que é de grande valor fazer uma distinção entre força e estresse, porquanto as pessoas habitualmente confundem como se as duas circunstâncias fossem sinônimas. O autor ainda delinea pressão como a transformação que ocorre fora do organismo. Compreende-se, então, que a pressão ocasionada por essa mudança acaba pressionando o organismo, que tende a enfrentá-la.

Até o século XVII a palavra estresse era usada na literatura inglesa esporadicamente como a definição de angústia e adversidade. No século XVIII foi empregado pelo fisiologista francês Claude Bernard e em seguida por Walter Cannon aludindo-se às reações que causavam uma crise nas estruturas de homeostase orgânica (MALACH; LEITE, 1999).

Destaca Meleiro (2002) que o estresse nada mais é que uma reação corretamente normal do organismo e imprescindível para a vida humana. Contudo, de forma contrária, o estresse positivo ou estresse é uma extraordinária força motivadora.

Afirma já Dolan (2006) que o estresse aciona o organismo para se adaptar aos desafios sendo seguido da sensação de concretização e desativação. A dificuldade advém bem como a intensificação crônica do organismo para se adaptar às situações de ameaça e que não se desativa, tornando-se perigoso.

O estresse ocupacional é apreendido por múltiplos estudiosos em três fases: reação de alarme, resistência e exaustão. A fase da reação de alarme é caracterizada pela descarga de adrenalina e corticoides na corrente sanguínea, a qual leva aos tecidos, promover assim, algumas reações, tais como: aumento do tônus muscular, frequência respiratória elevada, agressividade, isolamento, mudanças de humor, irritabilidade, dificuldade de concentração, falha da memória, ansiedade, tristeza, pessimismo, baixa autoestima e ausência no trabalho, taquicardia, e posterior tudo isso, se eleva a irrigação sanguínea e a pressão arterial, Além disso, há relatos de sentimentos negativos, como, desconfiança e paranoia (ALVES, 2011).

A fase chamada de resistência, o organismo continua buscando adaptar-se manutenção da reação de alarme, seus principais sintomas são: tremor muscular, fadiga física, desânimo, irritabilidade, dificuldade de concentração e instabilidade emocional. (MICHEL, 2001)

Já na terceira fase chamada de exaustão, é onde ocorre falha dos mecanismos de adaptação déficit das reservas de energia queda da imunidade, doenças, problemas respiratórios, distúrbios gastrointestinais, hipertensão, infecções, depressão e outras. (MICHEL, 2001)

Nunca foi tão comum falarmos desse tema. O mundo hoje é realmente desgastante. A competição acirrada entre as organizações, os programas de qualidade, produtividade a globalização e tantos outros deixam o ser estressado (MARINS, 2003).

Com o advento da Revolução Industrial, o homem teve seu ritmo de trabalho au-

mentado visivelmente, e isso fez com que sua rotina, seu modo de vida mudasse e assim acarretando modificações em sua existência. A Revolução Industrial trouxe inúmeros benefícios, no entanto, houve alguns malefícios sobretudo ao que diz respeito as energias necessárias a cumprir todos os papéis que lhe são atribuídos de forma clara, bem como os que são esperados numa política de ascensão de carreira de forma subjetiva, também a pressão diária de bater metas e alcançar a produtividade da empresa sem permitir que a qualidade caia (EDITH SELIGMANN, 2011)

Muito se tem arrazoado, ultimamente, ao que diz respeito aos fatores que beneficiam ou que intervêm na atuação das imputações do trabalhador em seu ambiente laboral, seja de nível médio ou alto enredamento, no entanto, ainda no Brasil esses conhecimentos são insuficientes para embasar estudos sobre esses dados que levam o profissional ao adoecimento. Assim sendo, ficou corroborado que é de suma seriedade ainda nos dias contemporâneos conhecer os fatores que acometem e impossibilita os profissionais dessa categoria, para que se desenvolvam políticas públicas de promoção e proteção à saúde e previnam ou minimizem o seu adoecimento pela patogenia ocupacional, já que se trata de um problema de saúde pública (CAVALCANTE et al., 2014).

De acordo com os estudos de Rossi (2007) o estresse é uma preocupação importante nas organizações, uma vez que estudos relatam que o ambiente de trabalho na sua composição organizacional, bem como as influências mútuas entre empregador e empregado e entre os empregados entre si, coopera para as respostas individuais, que desenvolve o processo de estresse e tensão.

O acontecimento do estresse segundo Ladeira (1996) está presente no trabalho e nos níveis organizacionais desde o chão de fábrica até o mais alto executivo. O autor descreve que os custos físicos, psicológicos e econômicos na empresa podem ser calculados e estão relacionados com os aspectos econômicos. As decorrências destes custos podem ser os abrangidos a níveis de absentismo, aumento do *turnover* ou descontentamento, redução da produtividade, entre outros. Pode ser diagnosticada a apatia, fadiga, ansiedade e baixa motivação em relação à força de trabalho.

Bradley foi o primeiro pesquisador a introduzir, em 1969, o termo *burnout* no meio científico, em que caracterizava *Staff Burnout* como o desgaste de profissionais e propôs alternativas de caráter organizacional como resolução. Embora, seja encontrado na literatura Freudenberger como o pioneiro nos estudos e conceituação da SB. Freudenberger popularizou a SB por meio do seu trabalho intitulado *Staff burn-out*, de 1974, em que estudou profissionais de uma clínica psiquiátrica que lidavam com jovens dependentes de drogas. No estudo observou-se que muitos profissionais desenvolveram uma gradual perda de energia, motivação e de compromisso, acompanhado de uma ampla sintomatologia. Nesta época, o *burnout* foi difundido, porém era rejeitado pela sociedade acadêmica por se basear em 29 métodos empíricos de investigação (FALGUERAS et al., 2015)

3. CONCLUSÃO

Ressalta-se que a eficácia da intervenção no combate a esta doença estabelece-se com maior resolutividade quando são empregadas estratégias com abordagem individual corroboradas por estratégias organizacionais. As ações preventivas serão viáveis quando este evento não for estigmatizado unicamente como responsabilidade individual ou pelo relacionamento profissional-usuário, e começar a ser entendido como um problema da relação indivíduo - processo de trabalho - organização.



O estudo contribuiu para ampliar o conhecimento sobre as estratégias de enfrentamento da Síndrome de Burnout, outra contribuição é que há necessidade de discutir as condições de trabalho dos profissionais, independentemente de sua área de atuação, como uma profissão estressante e que deve ser reconhecida como uma peça-chave no que se refere à assistência e cuidado na saúde.

Assim, compreende-se que há necessidade de novos estudos nesta área, que investiguem meios e métodos de se prevenir a Síndrome de Burnout e com isso diminuir os índices de profissionais atingidos por este problema de saúde associado às atividades laborais.

Ressalta-se que a eficácia da intervenção no combate a esta doença estabelece-se com maior resolutividade quando são empregadas estratégias com abordagem individual corroborada por estratégias organizacionais.

As ações preventivas serão viáveis quando este evento não for estigmatizado unicamente como responsabilidade individual ou pelo relacionamento profissional-usuário, e começar a ser entendido como um problema da relação indivíduo - processo de trabalho - organização. Sugerem-se novos estudos com adição de novas abordagens e avaliação de seguimento.

Com base no acima exposto, faz-se necessário investigar os fatores ocupacionais específicos que podem estar contribuindo para o nível de stress desses funcionários, já que, conforme anteriormente mencionado no presente estudo, se enfatiza que o stress ocupacional pode trazer pessimismo, insatisfação crescente, falhas e ineficiência.

Vale ressaltar inclusive que apesar de a maioria da população estar na fase inicial do Burnout, esse resultado não é relevante levando-se em consideração o tempo médio de empresa de 08 anos, e de no mínimo 02 anos na função, destaca-se além disso que a empresa é preocupada com o bem-estar do trabalhador, e que há históricos da responsabilidade social da mesma que se dá através de inúmeras campanhas de saúde que incorporam maior qualidade de vida do colaborador.

Referências

- CARLOTTO, M. S. A **Síndrome do Burnout e o trabalho docente**. Ver. Psic. em Estudo, Maringá, v. 7 n. 1, 2002.
- CATALDI, Maria José. **O Stress no Meio Ambiente de Trabalho**. São Paulo: Ltr Editora Ltda, 2002.
- CAVALCANTE, C. A. A. et al. Perfil dos Agravos Relacionados ao Trabalho Notificado no Rio Grande do Norte, 2007 a 2009. **Epidemiol. Serv. Saúde**, Brasília, v. 23, n. 4, p. 741-752, out. – dez., 2014.
- CODO, W.; JACQUES, M. G. **Saúde mental e trabalho: leituras**. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.
- DANTAS, Julizar. Estresse e Trabalho. **Revista Proteção**, Porto Alegre, n. 172, p. 8-12, abr.2006.
- DOLAN, S. L. **Estresse, autoestima, saúde e trabalho**. Rio de Janeiro (RJ): Ed. Qualitymark; 2006.
- FALGUERAS, M.V. et al. Burnout y trabajo en equipo en los profesionales de Atención Primaria. **Atención Primaria**, v. 47, n. 1, p. 25-31, 2015.
- FERREIRA, N. N., & LUCCA, S. R. Síndrome de Burnout em técnicos de enfermagem de um hospital público do Estado de São Paulo. **Revista brasileira de epidemiologia**. São Paulo, 2015.
- GRAZZIANO et al. Impacto do stress ocupacional e burnout para enfermeiros. **Rev. Enfermería Global**. 2010.
- GUIMARÃES, Denise A.; GRIBTS, Irene K.. **Gestão por competência: uma abordagem sistêmica**. USP/SP, São Paulo, p.01-11, 30 maio 2004.
- HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Tradução Rejiane Janowitz. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.
- JODAS, D.A.; HADDAD, M. C.L. Síndrome de Burnout em trabalhadores de enfermagem de um pronto

- socorro de hospital universitário. **Acta Paulista de Enfermagem**. São Paulo. Vol.. 22, nº2, p. 110/120, 2009.
- LADEIRA, Marcelo Bronzo. O processo do stress ocupacional e a psicopatologia do trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 1, p.64-74, jan. – mar.1996.
- LIMONGI França. **Stress e Trabalho: uma abordagem psicossomática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LIMONGI França. **Vencendo o estresse: como detectá-lo e superá-lo**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Psicologia do trabalho: psicossomática, valores e práticas organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- MALACH, C. & LEITE, Marcos. *Trabalho: Fonte de prazer ou desgaste? Guia vencer o estresse na empresa*. Campinas: Papirus. 1999.
- MARINS, Luiz. **Livre-se dos “Corvos”**. São Paulo: Harbra, 2003.
- MELEIRO, A. **O stress do professor**. In: LIPP, M.(org.). O stress do professor. Campinas-SP: Editora Papirus, 2002.
- MICHEL, Oswaldo. **Acidentes do trabalho e doenças ocupacionais**. 2. ed. São Paulo: 2001.
- PAFARO, R. C.; MARTINO, M. M. F. Estudo de estresse do enfermeiro com dupla jornada de trabalho em um hospital de oncologia pediátrica de Campinas. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 38, n. 2, p. 152-160, 2004.
- PASCHOAL; Tatiane; TAMAYO, Álvaro. **Ergonomia, Estresse e trabalho**. Validação da escala de estresse no trabalho. 2006.
- RIBEIRO, R. P. et al. Adoecer pelo trabalho de enfermagem: uma revisão
- SAMPAIO, Levi Lima de. **A teoria da relatividade na gestão de pessoas: uma nova visão para gerenciar pessoas com foco no crescimento das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- SPECTOR, E. P. **Psicologia nas organizações**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.



GESTÃO DO CONHECIMENTO: A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO PARA ALCANCE DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS NAS ORGANIZAÇÕES

KNOWLEDGE MANAGEMENT: THE IMPORTANCE OF HUMAN CAPITAL TO ACHIEVE STRATEGIC GOALS IN ORGANIZATIONS

Ana Raquel de Oliveira Soares¹

Alcideia Primo²

1 Administração da Faculdade Anhanguera São Luís-MA

2 Docente da Faculdade Anhanguera



Resumo

A Gestão do Conhecimento (GC) é um processo sistemático e está apoiada na criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento no meio organizacional com o propósito de atingir a excelência organizacional e soluções estratégicas, por meio do capital humano dos colaboradores para alcançar os objetivos estratégicos da organização. Por tratar-se de uma temática atual levantou-se a problemática que norteou este estudo: como a gestão do conhecimento pode contribuir para que objetivos das organizações sejam alcançados através do capital humano? Este artigo tem como objetivo compreender sobre a gestão do conhecimento e a importância do capital humano como fator determinante para que as organizações alcancem o sucesso organizacional. A metodologia adotada se fundamenta em uma pesquisa bibliográfica com abordagem qualitativa, com fontes baseadas em livros de autores da área, revistas, artigos, monografias encontradas nas principais plataformas de pesquisas acadêmicas. Assim, concluiu-se que a Gestão do Conhecimento vem sendo desenvolvida com o intuito de identificar, captar, criar, disseminar e utilizar o conhecimento humano, na busca de um aprendizado contínuo dos gestores e colaboradores para o alcance do sucesso organizacional.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Capital humano. Organizações.

Abstract

Knowledge Management (KM) is a systematic process and is supported by the creation, sharing, and application of knowledge in the organizational environment with the purpose of achieving organizational excellence and strategic solutions, through the human capital of employees to achieve the strategic objectives of the organization. Since this is a current theme, the problem that guided this study arose: how can knowledge management contribute to the achievement of organizational objectives through human capital? This article aims to understand knowledge management and the importance of human capital as a determining factor for organizations to reach organizational success. The methodology adopted is based on a bibliographic research with a qualitative approach, with sources based on books by authors in the area, magazines, articles, and monographs found in the main academic research platforms. Thus, it was concluded that Knowledge Management has been developed in order to identify, capture, create, disseminate and use human knowledge, in the search for continuous learning of managers and employees to achieve organizational success.

Keywords: Knowledge management. Human capital. Organizations.



1. INTRODUÇÃO

Diante de um cenário marcado por transformações constantes e rápidas, oriundas da quantidade de informações tragos pelas evoluções tecnológicas e pelas mudanças nos contextos socioeconômico, político e cultural, sendo esses fatores responsáveis pela reestruturação dos processos no ambiente de trabalho, determinando às organizações a necessidade de se reinventarem para sobreviverem às novas exigências do mercado competitivo.

Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento torna-se em um valioso recurso estratégico para as organizações visionárias na redefinição de suas estruturas e dos processos, dando subsídios sobre o uso do conhecimento direcionado para as tomadas de decisões, pois o conhecimento humano é um recurso ilimitado, considerado um ativo de fundamental importância no gerenciamento de seus processos internos, bastante vantajoso através do amplo conhecimento humano no alcance dos objetivos estratégicos organizacionais.

Esse estudo se justifica pela sua relevância em sua dimensão social e científica, assim como em conhecer sobre a Gestão do Conhecimento dentro do ambiente organizacional faz uso do seu capital humano, atuando como um recurso estratégico auxiliando nas tomadas de decisões e no gerenciamento dos processos, facilitando no controle e no acesso às informações relevantes nas empresas, contribuindo assim, para o crescimento organizacional.

Assim, levantou-se a discussão sobre qual norteou o problema deste estudo: como a gestão do conhecimento através do capital humano pode contribuir para que objetivos estratégicos das organizações sejam alcançados?

Este estudo trouxe como objetivo geral: compreender sobre a Gestão do Conhecimento e a importância do capital humano como fator determinante para que as organizações alcancem o sucesso organizacional. E como objetivos específicos destacam-se: Escrever conceitos sobre a Gestão do conhecimento e as principais ferramentas aplicadas para alcançar os objetivos da organização; refletir sobre a importância do capital humano dentro do ambiente organizacional e as contribuições para as organizações; descrever sobre os principais benefícios tragos pela Gestão do conhecimento na tomada de decisões nos processos organizacionais.

2. METODOLOGIA

A metodologia adotada nesta pesquisa foi uma revisão bibliográfica, com abordagem qualitativa descritiva na qual a fundamentação teórica baseou-se em trabalhos com abrangência temporal nos últimos dez anos, isto é, entre os anos de 2011 a 2021. Foram utilizados como instrumentos de busca para a realização deste artigo: livros, monografias, teses, dissertações e artigos científicos no idioma português, usando os seguintes descritores: “Gestão do conhecimento”, “Capital humano”, “Organizações”.

Segundo Andrade (2010), a “pesquisa bibliográfica busca o levantamento e análise crítica dos documentos publicados sobre o tema a ser pesquisado com intuito de atualizar, desenvolver o conhecimento e contribuir com a realização da pesquisa”. Quanto à sua natureza abordou-se a pesquisa qualitativa e descritiva, pois “[...] fornece análise mais detalhada sobre investigações, hábitos, atitudes e tendências de comportamentos” (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Quanto ao procedimento de coleta de dados adotou-se a Revisão Sistemática da Literatura (RSL) que segundo Sampaio e Mancini (2007, p. 84) descreve como um “resumo das evidências relacionadas a uma estratégia de intervenção específica e considera a aplicação de métodos explícitos e sistematizados através da apreciação crítica e síntese da informação selecionada”.

Os dados foram selecionados nas principais plataformas de pesquisas acadêmicas como: Google Acadêmico, Scientific Electronic Library Online (SciELO), Periódico CAPES. O período dos artigos pesquisados foram os trabalhos publicados nos últimos dez anos. As palavras-chave utilizadas na busca foram: “Gestão do conhecimento”. “Capital humano”. “Organizações”.

Após a leitura dos títulos dos artigos, notou-se que alguns deles se repetiam e outros não preenchiam totalmente as recomendações para este estudo. Foram excluídos revisão de artigos científicos que envolveram pesquisa de campo e blogs que não apresentaram uma dinâmica de interação adequada ao propósito do trabalho.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os artigos científicos foram pesquisados pelo acesso online, onde após passarem pelos critérios de exclusão foram encontrados 42 artigos com os descritores relacionados, destes após a leitura foram selecionados e fichados um total de 8 (oito) produções científicas por apresentar o objetivo mais próximo ao tema. Nesta fase, os artigos e monografias selecionados foram publicadas e indexadas nos referidos bancos de dados dos anos de 2015 a 2020.

Dos oito materiais coletados para essa fase foram selecionados três artigos científicos, três monografias e duas revistas científicas. Todas as pesquisas, como a triagem de títulos, resumos e a seleção de estudos foram executadas pelo pesquisador que trabalhou de forma independente e obedecendo aos critérios aplicados neste estudo.

Com base nos materiais coletados e separados apresentou-se por meio de discussões os pontos mais relevantes de acordo o ponto de vista dos diferentes autores estudiosos da área, e assim em conformidade com os objetivos propostos para esta pesquisa.

3.1 Gestão do Conhecimento: conceitos e principais ferramentas

No contexto organizacional fala-se muito sobre a Gestão do Conhecimento, onde o conhecimento é um recurso essencial nas organizações e destaca-se como um ativo intelectual gerador de inovações, assumindo a função de um recurso estratégico que permite à empresa sustentar vantagem competitiva no alcance de seus objetivos estratégicos.

Sob o ponto de vista de Angeloni (2002, p. 115), Gestão do Conhecimento refere-se a “um processo moderno e sistemático, articulado e intencional, apoiado na geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos e habilidades com a finalidade de atingir a excelência organizacional”. Esse modelo é voltado às organizações com foco no capital intelectual e através deste extrai vantagem competitiva.

A Gestão do Conhecimento para Franco; Rodrigues e Cazela (2012, p. 212):

[...] o gerenciamento do conhecimento pode ser entendido como uma estratégia que objetiva criar, disseminar, armazenar e incorporar, nas rotinas de



trabalho, todo o conhecimento desenvolvido na organização, utilizando a capacidade dos trabalhadores para a interpretação de dados e informações (por recursos disponíveis de informação, experiências, habilidades, cultura, características, personalidade, sentimentos, entre outros), mediante um processo fornecedor de significado a esses dados e informações.

De acordo com o exposto acima a Gestão do Conhecimento é direcionada para a capacitação e promoção do conhecimento, de modo que possa contribuir com a organização utilizando as informações e os conhecimentos disponíveis pelos seus colaboradores em prol de benefícios para as empresas.

Gonzalez e Martins (2017), evidenciam que a “Gestão do Conhecimento é um instrumento para alcançar vantagem competitiva as organizações, mobilizando o conhecimento com o intuito de promover estratégias e usá-lo em seu favor”. A Gestão do Conhecimento deve combinar Tecnologia da Informação dentro dos seus processos organizacionais, como uma atividade que desenvolve, armazena e transfere conhecimento, com a finalidade de prover aos membros da organização informações necessárias para tomarem decisões corretas.

Administrar o conhecimento para conquistar e manter a vantagem competitiva efetuou-se como foco central da estratégia de concorrência em muitas empresas no mercado atual. Embora, a Gestão do Conhecimento tenha presente resultados positivos para as organizações na concorrência global, ainda precisa ser discutidas questões quanto as suas demandas e de como gerenciar o conhecimento em escala global, e de como implementar o aprendizado como fonte competitiva concreta no gerenciamento dos negócios (SOUSA; OLIVEIRA, 2020).

De acordo com apontamentos de Jannuzzi, Falsarella e Sugahara (2016) para existência da Gestão do Conhecimento, três elementos são fundamentais, são eles: dados, informação e conhecimento.

- **Dado:** é a informação bruta, envolvendo a descrição de um objeto ou evento.
- **Informação:** são os dados interpretados, dotados de relevância e objetivo, capazes de gerar conhecimento.
- **Conhecimento:** é derivado da informação, sendo uma mistura de elementos, podendo ser comparado a um sistema vivo, pois cresce e sofre modificações conforme interage com o meio.

Para Machado et al. (2015), em seu estudo apontam que no Brasil o “conhecimento” vem aumentando contribuindo para o desempenho empresarial e que os desafios impostos pela relativa e recente abertura econômica tornam a questão da gestão do conhecimento ainda mais fundamental para as empresas brasileiras. Nessa nova sociedade, o conhecimento é recurso fundamental para o desenvolvimento ou mesmo para a sobrevivência das empresas, e ainda, “o conhecimento é como combustível do motor tecnológico” (TOFLER, 2001, p. 389).

Sobre o conhecimento humano Nonaka e Takeuchi (2008), afirmam que este pode ser classificado em dois tipos, o conhecimento explícito e o conhecimento tácito, como descrito na figura abaixo:

TIPOS	CARACTERÍSTICAS
Conhecimento Explícito	Consiste no conhecimento adquirido formalmente nas academias, nos livros, periódicos, etc. e é empregado como sinônimo de informação.
Conhecimento Tácito	Consiste no processo em que o indivíduo, por meio de conhecimentos adquiridos formalmente, mais a visão que possui do mundo e que é impactada por seu sistema de crenças, valores e experiências adquiridas, trabalha e utiliza a informação criando valor, ou seja, transformando seu conhecimento explícito em tecnologia, novos produtos e serviços, sobressaindo-se de alguma coisa.

Quadro 1. Tipos de Conhecimentos

Fonte: Adaptado por Nonaka e Takeuchi (2008)

O conhecimento tácito e o explícito são considerados unidades estruturais básicas que se complementam e a interação entre eles é a principal dinâmica da criação do conhecimento para a organização. Para tornar-se uma “empresa que gera conhecimento” esta deve completar um “espiral do conhecimento”, sendo que este vai de tácito para tácito, de explícito a explícito, de tácito a explícito, e finalmente, de explícito a tácito.

Para Daft (2002), a disseminação do conhecimento, em qualquer organização, é crucial. O conhecimento explícito é formalmente capturado e compartilhado por meio da tecnologia da informação, enquanto o tácito não, e estima-se que o tácito representa 80% do conhecimento útil de uma organização.

A Gestão do conhecimento está intrinsecamente ligada à forma de como o conhecimento é utilizado/organizado nas empresas, e estimula os indivíduos a buscarem e compartilharem seu capital intelectual de acordo com suas habilidades, através de ferramentas criadas para compartilhamento de conhecimento, tais como: redes internas, portais, conversas informais, grupos de trabalho, lições aprendidas, comunidades de práticas, análise de rede social, colaboração em rede, narrativas, educação corporativa, inteligência nos negócios, processo de criação e inovação.

Para esse fim, as ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) são usadas com foco na sistematização e disseminação do conhecimento nas empresas. Sobre essas Carvalho (2000) apresenta as principais ferramentas tecnológicas que dão suporte a Gestão do Conhecimento, são elas:

- Sistemas de GED (Gerenciamento Eletrônico de Documentos) - sistema que converte informações em voz, texto ou imagem para a forma digital, por meio de softwares e hardwares específicos para o gerenciamento das informações.
- Sistema de groupware - é uma ferramenta que possibilita o trabalho em equipe de pessoas distantes fisicamente, utilizando ferramentas como correio eletrônico, videoconferência dentre outras.
- Sistemas de workflow - são sistemas que atuam na execução do fluxo de informações dos processos definidos pela organização.
- Sistemas para construção de bases inteligentes de conhecimento - utilizam da tecnologia de inteligência artificial que gera o conhecimento através de fatos e conhecimentos armazenados.
- Business Intelligence (BI) - permite às empresas a antecipação de tendências e

identificação de informações importantes para o negócio por meio de análise em grandes volumes de dados.

- Sistemas de mapas de conhecimento - tem por objetivo relacionar o conhecimento de indivíduos da organização e disponibilizar esta informação para os demais indivíduos indicando onde o conhecimento se encontra na firma.
- Ferramentas de apoio à Inovação - são sistemas que disponibilizam o conhecimento explícito e possibilitam a troca de conhecimento tácito, promovendo assim a geração do conhecimento, amparando a criatividade organizacional através da inovação por bases de conhecimento interna a organização e fóruns de discussão.

Assim, compreendeu-se que a Gestão do Conhecimento é um modelo de gestão apoiado pela tecnologia da informação e pelas pessoas, onde a tecnologia permite às organizações um gerenciamento do capital intelectual existente nela, desta maneira é comum associar as diversas ferramentas tecnológicas no gerenciamento dos processos para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa.

3.2 A importância do capital humano no ambiente organizacional

Machado et al. (2015), abordam que diante de um cenário altamente competitivo e globalização, as organizações adotaram novas estratégias quanto ao seu desenvolvimento passando a investir na valorização do seu capital humano. O mercado tem investido cada vez mais no capital humano que atualmente vem sendo valorizado, pois as empresas estão descobrindo que não adianta investir somente em tecnologia e inovação se as pessoas que vão manusear não estão capacitadas e nem valorizadas.

Sob a importância do capital humano, Dutra (2013, p. 77), diz que as “empresas estão atentas às novas tendências de mercado que apoiam e buscam por mudanças, investindo no capital humano para se desenvolverem com mais solidez”. Nesse contexto, estas não buscam mais pessoas capacitadas só pela mão-de-obra, mas fornecedores de conhecimento e de competências, sendo considerados como parceiros pelo valor que ali agregam.

Façanha (2019), abordando a relação do capital humano no ambiente organizacional refere-se às pessoas que emprestam o seu conhecimento pessoal, a sua capacidade individual e o seu compromisso e experiência de vida. Ainda destaca que o grande diferencial das organizações são as pessoas que trabalham nela, por meio do seu capital humano (conhecimento, talentos e habilidades).

[...] as pessoas estão se tornando nesta era da informação um dos ativos mais importantes das organizações, em seu conjunto constituem o capital intelectual das empresas, onde se começa a buscar um maior entendimento de seus participantes como seres humanos, agregando-se um maior valor a eles.

O capital humano é o principal ativo de toda organização independente de sua estrutura, pois é o seu bem intangível com maior valor. É através da contribuição das pessoas que os objetivos definidos pelas organizações são alcançados, como também o foco na melhoria contínua, do aprendizado e da experiência adquirida.

Segundo Souza e Oliveira (2020), observam que antes do advento da globalização as empresas se diferenciavam pelas máquinas e equipamentos, instalações e estrutura física. Atualmente, o que as distingue é o conhecimento de seus colaboradores, através da transferência do conhecimento, cumprindo o objetivo estratégico como um ativo e fonte

de valor competitivo.

Sobre a importância do capital humano nas organizações, sendo um fator que proporciona vantagem competitiva, Mayo (2003), tece o seguinte comentário:

O capital humano de uma organização aumenta à medida que esta, utiliza mais o que as pessoas sabem, e quanto maior for a quantidade desses colaboradores, mais úteis serão à organização, pois essas pessoas, por agregarem valor à organização, por possuírem talento e experiência, criam produtos e serviços que se tornam os motivos pelos quais os clientes fidelizam-se à elas e não procuram a concorrência.

O capital humano não é algo que a organização possui como os seus bens materiais, mas algo que pode reter através de estímulos motivacionais, reconhecimento, investimento em melhorias em favor do colaborador. Há necessidade de saber gerenciar e desenvolver o capital intelectual para que a informação e conhecimento sejam bem utilizados para agregar valor às organizações.

A utilização do capital humano de forma estratégica fomenta os resultados positivos as organizacionais. Silva (2019) comenta que embora o capital humano seja um bem intangível, não é fácil de mensurá-lo, em algumas ocasiões as empresas apresentam certa insegurança, pois, é algo que não pode ser visto e depende totalmente de um desempenho do seu pessoal. É importante ressaltar que o ambiente deve ser favorável para o bom desempenho das funções que ali trabalham, sendo um ambiente motivador em que todos trabalhem para o alcance dos objetivos.

De acordo com Terra (2000), no mercado competitivo as empresas em busca do alcance de melhores resultados e até mesmo para se manterem ativas no mercado concorrido, investem fortemente em tecnologia, mas se os recursos humanos não estiverem preparados com conhecimento suficiente para utilizá-lo, fatalmente os resultados serão negativos.

Nesse cenário, o conhecimento através do capital humano agrega valor às organizações através de seus conhecimentos e das habilidades dos colaboradores, sendo tão importante quanto o capital físico. É através do gerenciamento do conhecimento que os gestores conseguem definir as melhores estratégias de mercado, alcançando os objetivos da organização, retendo e investindo em seus colaboradores.

3.3 Benefícios da Gestão do Conhecimento para as organizações

De acordo com Pereira et al. (2011), no ambiente organizacional atual a gestão do conhecimento tem recebido cada vez mais atenção por parte dos gestores, buscando encontrar novas formas de compreender sobre o seu significado, seus benefícios, e sobretudo, adotar as melhores estratégias para o direcionamento de sua governança, convertendo o conhecimento em benefícios no gerenciamento de suas tomadas de decisões.

Sendo o conhecimento um dos focos principais da Gestão do Conhecimento, Alves e Zotes (2018), confirmam que este só poderá ter valia se for compartilhado, agregando maior valor aos processos de captação, identificação, criação e armazenamento de dados. O sucesso da empresa está baseado em sua capacidade de criar e transferir conhecimento de forma mais eficaz que seus competidores, e de entender os mecanismos pelos quais o conhecimento pode ser criado e transferido na empresa.



A Gestão do Conhecimento nas organizações tem a função de:

Proporcionar condições para criar, adquirir, organizar e processar informações estratégicas, e assim, gerar benefícios (inclusive financeiros). Esta ferramenta também traz melhoria no desempenho das suas atribuições, no fortalecimento do capital intelectual, trazendo mais agilidade nas tomadas de decisões contribuindo para os processos internos (SOUZA; OLIVEIRA, 2020).

No atual contexto exige-se uma postura mais consciente das organizações em relação a Gestão do Conhecimento aplicadas, pois acredita-se que a chave do seu sucesso está no conhecimento das pessoas, e se estas não estiverem sensibilizadas e conscientes de suas responsabilidades o projeto estará fadado ao fracasso. A GC deve ser um meio dedicado e responsável por solucionar desafios presentes e futuros, agregando valor à organização.

Jannuzzi, Falsarella e Sugahara (2016), em seu estudo tratando sobre a Gestão do Conhecimento e inovação aplicados nas empresas geram vantagem competitiva através do uso intensivo de conhecimento, obtendo resultados através das pessoas, evitando retrabalho, repetição de erros e desenvolvimento de projetos simultâneos. Neste sentido, o intelecto e as ideias criativas e inovadoras se tornam uma fonte de vantagem e riqueza para os indivíduos, organizações e para a economia através do conhecimento.

Para se compreender sobre os benefícios que a Gestão do conhecimento traz para o ambiente corporativo, faz-se necessário transformar o conhecimento em oportunidades, processos e melhores resultados para a empresa e, assim, aproveitar todos os benefícios da gestão do conhecimento em prol dos objetivos da organização.

São inúmeros os benefícios que a Gestão de Conhecimento pode proporcionar às organizações, e pode ser implantada em qualquer tipo de empreendimento. Segundo Silva (2019), realizou um levantamento literário sobre o tema nos últimos anos e conclui que esta ferramenta apresenta inúmeros benefícios ao ambiente organizacional e aos seus colaboradores, dentre eles:

- Agilidade, segurança, rapidez e competência aos processos em suas tomadas de decisões.
- Melhorando a capacidade de resposta imediata na resolução aos problemas contribuindo para obtenção de resultados finais.
- Aumenta a capacidade de atrair profissionais comprometidos com resultados através dos seus conhecimentos e habilidades.
- Gerando empregabilidade, diminuindo a rotatividade, otimizando os processos internos e os fluxos de trabalho.

Desta forma, a Gestão do Conhecimento aparece com a proposta de identificação, maximização, codificação e compartilhamento de conhecimentos estrategicamente relevantes na valorização do capital intelectual nas organizações, fazendo deste, um recurso diferencial das demais empresas no mercado competitivo.

Em relação aos benefícios a favor dos colaboradores Silva (2019) enfatiza que quando estes sentem-se mais valorizados, aumenta sua capacidade produtiva, auxiliando no desenvolvimento e aprimoramento de suas competências e na comunicação entre as equipes; compartilhando ideias geradoras de inovação e no enfrentamento de novos desafios.

Sem fugir do seu foco principal as práticas de Gestão do Conhecimento nas organizações objetiva alavancar os negócios e dar sobrevivência, através da criação de ambientes

propícios à inovação, de forma que o conhecimento possa ser criado e transformado em meios de se obter retornos financeiros (SOUZA; ALVARENGA NETO, 2003).

Sob esta ótica Alves e Zotes (2018), ressaltam que a Gestão do Conhecimento também propicia conscientização do pessoal em torno do negócio, criando e aplicando o conhecimento em novos produtos, nos processos, na execução de tarefas para atingir a excelência do processo, até chegar ao atendimento ao consumidor, sendo que todas essas ações irão agregar valor à organização.

É importante notar que o centro da gestão do conhecimento é justamente preocupar-se com a organização do conhecimento humano para que esse possa ser usado de maneira inteligente, gerando mais valor e aumentando o desempenho e a vantagem competitiva, pois os empreendimentos bem-sucedidos são aqueles nos quais a gestão do conhecimento faz parte do ambiente e de sua cultura organizacional.

4. CONCLUSÃO

Através da realização desse estudo foi possível atingir os objetivos propostos, permitindo a compreensão sobre a Gestão do Conhecimento e a importância do capital humano como fator determinante para que as organizações alcancem a vantagem competitiva e sucesso organizacional, visto que no cenário atual o conhecimento humano possui um papel de relevância nas organizações, por meio do desenvolvimento das habilidades, competências e criatividade de seus colaboradores, mas, faz-se necessário o aprimoramento profissional constante destes.

A pesquisa também apresentou algumas limitações, sendo uma das grandes barreiras identificadas para a implantação de práticas de GC nas organizações é a inexistência de uma estrutura padrão que esteja pronta a ser aplicada. Um outro aspecto quanto a implantação da Gestão do Conhecimento é que gera certa insegurança nos gestores quanto ao seu investimento, sendo este, um investimento a longo prazo, uma vez que deve estar apoiado no compartilhamento do conhecimento dos colaboradores, e desta forma é utilizado em prol de melhorias nos processos e no apoio às tomadas de decisões gerenciais.

Para trabalhos futuros sugere-se que se desenvolva uma estrutura da gestão do conhecimento de forma sistemática e estruturada alinhada ao objetivo de cada empresa, desenvolvendo indicadores capazes de fazer o acompanhamento das equipes e dos colaboradores, valorizando assim o insumo mais valioso da atualidade nas organizações, o conhecimento. Como sugestão final, indica-se que se aplique as práticas da GC aos demais processos organizacionais, visto que o capital intelectual rende às empresas inúmeros benefícios garantindo-lhes cada vez mais vantagem competitiva no mercado atual.

Referências

ALVES, Paulo Roberto Lopes; ZOTES, Luiz Peres. **A gestão do conhecimento como ferramenta de gerência e transferência de conhecimentos nas organizações**. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos18/552652.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2023.

ANDRADE, Maria. Margarida de. *Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação*. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

ANGELONI, M. T. (Org.). **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, p. 115, 2002.

CARVALHO, Rodrigo Baroni de. **Aplicações de Softwares de Gestão do Conhecimento: Tipologia e Usos**.



Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, UFMG, Belo Horizonte, 144 f. 2000. Disponível em: http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/LHLS69XQRP/mestrado___rodrigo_baroni_de_carvalho.pdf?sequenc=1. Acesso em: 10 de abr. 2023.

DAFT, Richard L. **Organizações: teorias e projetos**. Tradução de Cid. Knipel Moreira. São Paulo: Pioneira, 2002.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

FAÇANHA, Rafael de Osterno. **A Importância do Capital Intelectual e o impacto nas organizações**. UNI-CHRISTUS - Centro Universitário Christus. Repositório Institucional. 2019. Disponível em: <https://repositorio.unichristus.edu.br/jspui/bitstream/123456789/1030/3/RafaelTCCFinalizado11.12.19-convertido.pdf>. Acesso em: 23 de mar. 2023.

FRANCO, D.H.; RODRIGUES, E.A.; CAZELA, M.M. **Tecnologias e ferramentas de gestão**. Campinas: Alínea, 2012.

GONZALEZ, R. V. D; MARTINS, M. F. **O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual**. Revista Gestão e Produção, São Carlos v. 24, n. 2, p. 248-265, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/cbfhZLCBfB6gnzrqPtybyS/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 05 de abr. 2023.

JANNUZZI, C. S. C; FALSARELLA, O. M. SUGAHARA, C. R. **Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações**. Revista Perspectivas em Ciência da Informação. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/mNgjLFG7n7RXcZy7HHSy96J/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 08 de abr. 2023.

MACHADO, E.S.; PEREIRA, J.A.; FRANCO, F.G.; SILVA, T.A.C. **Capital Intelectual e Gestão do Conhecimento: Desafios dos Gestores de Recursos Humanos Diante dos Novos Contextos de Gerenciamento**. Revista de ciências Gerenciais. v. 19, n. 30, p. 3-9, 2015. Disponível em: <https://cienciasgerenciais.pgsskroton.com.br/article/view/3658>. Acesso em: 02 de abr. 2023.

MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

NONAKA; I.; TAKEUCHI, H. **Teoria da criação do conhecimento organizacional**. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. Gestão do conhecimento. Porto Alegre: Bookman, p.54-90, 2008.

PEREIRA, F. A. B. et al. **A Gestão de Conhecimento na Modernização da Gestão Universitária: o caso da UERN (RN)**, 2011. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/26125>. Acesso em: 02 de abr. 2023.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. **Estudos de Revisão Sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica**. V. 11, n. 1. São Carlos-SP: Revista Brasileira de Fisioterapia, p. 83-89, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbfis/a/79nG9Vvk3syHhnSgY7VsB6jG/>. Acesso em: 02 de abr. 2023.

SILVA, Fernanda F. da. **Análise do cenário da gestão do conhecimento através do levantamento e estudo de publicações científicas**, 59 f. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) - Escola de Minas, Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, 2019. Disponível em: <http://www.monografias.ufop.br/handle/35400000/2064>. Acesso em: 06 de abr. 2023.

SILVA, Antonia. I. Justino da. **Valorização do Capital Humano: uma busca da vantagem competitiva por meio de análise de artigos entre os anos 2010 a 2018**. Monografia (Graduação em Administração) - Departamento, Instituto Luterano de Ensino Superior de Itumbiara (ILES), Itumbiara, 2019. Disponível em: <https://publicacoes.even3.com.br/tcc/valorizacao-do-capital-humano-uma-busca-da-vantagem-competitiva-por-meio-de-analise-de-artigos-entre-os-anos-2010-a-2018-16514>. Acesso em: 05 de abr. 2023.

SOUZA, Zacarias de. OLIVEIRA, Victor Miranda de. **Gestão do Conhecimento: uma discussão sobre o uso do conhecimento nas organizações**. Associação Propagadora Esdeva. Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora – CES/JF, Curso de administração. Trabalho de conclusão de curso. 2020. Disponível em: <https://seer.uniacademia.edu.br/index.php/gestao/article/view/2396>. Acesso em: 02 de abr. 2023.

SOUZA, R. R.; ALVARENGA NETO, R. C. D. **A construção do conceito de gestão do conhecimento: práticas organizacionais, garantias literárias e o fenômeno social**. KM BRASIL. Encontro da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, São Paulo, Anais do KM Brasil 2003. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/74/93>. Acesso em: 02 de abr. 2023.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento - o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio, p. 286, 2000.

TOFFLER, Alvin. **O choque do futuro**. 7.ed. Rio de Janeiro: Record, p. 389, 2001.



A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO JUNTO AO MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL

THE IMPORTANCE OF ADMINISTRATION WITH THE INDIVIDUAL MICROENTREPRENEUR

Thágyla Christiny Moura Chagas¹

1 Administração da Faculdade Anhanguera São Luís-MA



Resumo

Nota-se que administração é primordial em qualquer ambiente organizacional, logo é uma ferramenta muito necessária para que as empresas possam adquirir estrutura, qualidade e eficiência em suas demandas. Diante dessa pauta, o presente artigo abordará como tema central a importância da Administração junto ao Microempreendedor Individual, a problemática desse tema encontra-se nas dificuldades em que os microempreendedores encontram em administrar seus negócios, por falta de noções de mercado e educação financeira, em função disto, como objetivo geral a pesquisa pretende explicar as contribuições da administração nas atividades empresariais e afins dos microempreendedores. Quanto a metodologia, será desenvolvida um estudo bibliográfico a partir dos materiais já disponíveis em livros, artigos, teses de mestrados e afins, matérias que serviram de base para compreender a dinâmica entre empreendedor e administração. Portanto, este artigo examinará a percepção da performance do microempreendedor, cuja administração compreende por ser uma atividade que está ligada ao capital humano, financeiro e social e que abrangem às questões da propriedade.

Palavras-chave: Microempreendedor, pequenos negócios, administração e mercador, administração e empreendedorismo.

Abstract

It is noted that administration is paramount in any organizational environment, so it is a very necessary tool for companies to acquire structure, quality and efficiency in their demands. In view of this agenda, this article will address as a central theme the importance of Administration with the Individual Microentrepreneur, the problem of this theme lies in the difficulties that microentrepreneurs encounter in managing their businesses, due to lack of market notions and financial education, in Due to this, as a general objective, the research intends to explain the contributions of the administration in the business activities and related activities of microentrepreneurs. As for the methodology, a bibliographical study will be developed from the materials already available in books, articles, master's theses and the like, materials that served as a basis for understanding the dynamics between entrepreneur and administration. Therefore, this article will examine the perception of the microentrepreneur's performance, whose management understands to be an activity that is linked to human, financial and social capital and which encompass property issues.

Keywords: Microentrepreneur, small business, administration and merchant, administration and entrepreneurship.



1. INTRODUÇÃO

As transformações ocorridas na economia mundial e, conseqüentemente, no mundo trabalho estimulou que novas formas de relações de trabalho e demandas correlatas pudessem surgir novos requisitos para as características pessoais e profissionais dos indivíduos. No mercado altamente competitivo, não basta ter suas habilidades técnicas e conhecimentos alinhados com que requerem postos de comando. Há cada vez mais habilidades comportamentais fez uma grande diferença para o sucesso e fracasso da carreira e dos negócios ter. Muitos empreendedores fracassam nos primeiros anos de seus negócios e desistem tente o negócio novamente. Outros renascem após dificuldades e, por meio da resiliência, tornam-se renovar e buscar o sucesso, tomando os erros anteriores como aprendizado e buscando o conhecimento necessário para uma boa gestão e visão de mercado. A resiliência está se mostrando uma característica importante e essencial entre os empreendedores conseguem manter seus negócios. A constante busca pelo conhecimento é outro diferencial de bom desempenho.

O presente trabalho tem como principal abordagem a importância da Administração junto ao empreendedor MEI. uma temática bastante atual e que cada vez mais tem sido pauta de discussões, isto porque é um campo que vem crescendo em ritmo bastante acelerado e vem conquistando os sujeitos a se tornarem empreendedores de seu próprio negócio. Em suma tal pauta se faz muito necessária, uma vez que para administração é um possível campo de atuação para os profissionais da área. o ato de empreender é hoje um dos mais escolhidos por aqueles que buscam uma nova oportunidade de atuação no mercado financeiro.

Este tema foi selecionado, por trata da importância da Administração em atividades de microempreendedores é um assunto um tanto recente, mas não difícil de ser pontuado. A pesquisa justificou-se pela importância para a sociedade e comunidade acadêmica, pois os estudos já existentes sobre o assunto, apontam que essa abordagem tem uma constância de alterações. O mercado muda, e a formação de apresentar um produto ou marca também, para acompanhar o processo é necessário ter suporte adequado, assim a administração apresenta-se para esse empreendedores como a solução rápida e objetiva e aqui está a contribuição, uma vez que incorporando a administração junto a esses empresários fica nítido uma melhor condução dos negócios, a sociedade tende a ganhar pois as empresas estarão capacitadas para compreenderem suas necessidade e o meio acadêmico inclui essas estratégias de melhorias nos centros acadêmicos o que gera mais pesquisas e conhecimento ampliado. De acordo com essa análise pode-se dizer que dentro das possibilidades existentes no atual cenário de estudos sobre o assunto em questão, optou-se aqui por avaliar especificamente o posicionamento da administração com relação ao suporte a esses empreendedores, por se considerar que são eles os autores mais ativamente interessados, e que buscam um grau de excelência para seus negócios.

O problema desta pesquisa consistiu em responder a seguinte questão, compreender as necessidades de cada empreendimento, analisar o mercado e o perfil dos empreendedores, no geral observa-se que são trabalhadores que empreendem por conta própria, fim de superar a inercia do desemprego. Nessa oportunidade que a Administração tende trazer seus pontos de melhorias nessas estruturas organizacionais. entende-se por questão a resolver a situação está em algumas características pessoais dos empreendedores, por isso admite-se que é necessário desenvolver as habilidades e conhecimento técnico deles, para isto a administração apresenta-se como uma tática de romper com tais dilemas e considerada de suma importância.

Assim, foi definida como problema central de pesquisa a seguinte questão: Quais os efeitos da Administração como uma ferramenta para superar a falta de qualificação do MEI (Microempreendedor Individual)?

No objetivo geral deste estudo buscou-se compreender a Administração e sua importância para o desempenho dos MEI (Microempreendedor Individual) como objetivo específico buscou-se explicar a relação da importância da administração junto aos microempreendedores.

2. DESENVOLVIMENTO

Percebe-se, que a concepção tradicional da ideologia do empreendedorismo se baseia em uma imagem romântica e mitificada de um indivíduo portador de qualidades e habilidades excepcionais com papel de destaque no crescimento econômico. Essa perspectiva, além da ênfase exagerada em componentes psicológicos do perfil do empreendedor, traz consigo uma visão avessa do que fato é verdade. Assim, este capítulo em questão, tem como objetivo conceituar sobre a administração junto ao MEI (Microempreendedor Individual). Portanto apresenta-se conceitos que justifiquem a necessidade, dá administração como suporte para os empreendedores alavancarem seus negócios, pois observa-se que a grande maioria deles padecem de conhecimento técnico e financeiro do ramo, a qual estão empreendendo. Na lógica da administração não basta apenas desejar e ter força de vontade, existem mais prerrogativas a serem consideradas para que de fato se alcancem bons resultados.

2.1 Metodologia

O tipo de pesquisa realizado, tratou-se de uma Revisão bibliográfica, as fontes utilizadas forma dados e informações de livros, artigos e TCC's publicados nos últimos 10 anos. As palavras chaves utilizadas nesta busca foram: pequenos negócios, empreendedorismo e finanças, administração e empreendedorismo familiar, empreendedorismo nas universidades.

Assim esse trabalho visa demonstrar a relação entre o processo da administração aliado a implementação de inovação nas empresas de microempreendedores sob o ponto de vista, claro da administração corporativa. Para isso buscou-se na literatura, os principais fatores que interferem no processo de inovação e fatores que influenciam o empreendedorismo corporativo. Em função a isto, foi primordial se aprofundar nesses fatores, diante de suas variáveis.

A partir da técnica de revisão de escopo da literatura, a pesquisa bibliográfica foi efetuada, e assim obteve-se um levantamento da produção científica aqui realizada.

2.2 Resultados e Discussão

Neste item, apresentar-se-á os argumentos que movimentam a discussão em torno da importância da Administração junto ao Microempreendedor Individual. Esta pesquisa é enfatizada na questão que busca compreender a administração no âmbito de suporte a nova empresas, em específico aos pequenos negócios, esse estudo analisou os fatores comportamentais dos empreendedores, as mudanças que surgem em cada contexto, isto



em função de vários elementos tais como; economia, mercado, vantagens, benefícios, inovação e produto oferecido.

As pessoas buscam reproduzir os seus próprios modelos e a existência de um modelo torna-se fundamental na decisão de criar um negócio, estes adquirem uma cultura empreendedora através da prática, no seio da família (FILION, 1999).

Dessa maneira, de acordo (PAIVA, 2004). Muitas vezes o ser humano tende a culpar as circunstâncias, e não os próprios atos pelos fracassos, embora essa tendência seja perdoável, a autoilusão que se cria impede o ser humano de aprender com os erros. Por isso que a administração considera válido que o empreendedor, antes de iniciar um novo negócio, precisa ser estimulado a refletir sobre suas características pessoais, e impulsionando a desenvolvê-las na direção do perfil ideal para torna-se bem-sucedido, conforme (SOUZA,1999). Pois admite-se que para o empreendedor ter sucesso, é importante ele(a), deve avaliar as próprias características da forma mais objetiva possível, identificar possíveis déficits, e encarar suas limitações, pois escondê-las não significa solução, mas trabalhar seriamente no sentido de desenvolver ou aperfeiçoar aquelas características das quais necessita, pois para Pati (1995, p.65): Somos “um produto” em constante estado de aperfeiçoamento. Se hoje somos o que somos, amanhã seremos o que quisermos ser.

Entretanto, em parâmetros administrativos algumas características nossas não podem ser radicalmente alteradas, mas poderão variar em grau de desenvolvimento, como sugere (BOUCHIKHI, 1993). Pois a qualidade, em gerir os negócios está no processo. Na compreensão da padronização das atividades, dos recursos disponíveis.

Sabe-se que o sucesso de qualquer empreendimento depende de três fatores básicos que são: As ideias, recursos financeiros, e indivíduos. Contudo, de todos os três, percebe-se que o maior responsável pelo sucesso do negócio é o indivíduo. Por mais que administração tenha o discernimento quanto ao perfil do empreendedor, que no geral é aquele sujeito que tem um sonho, estabelece objetivos e busca alcançá-los. Mas de acordo com (NASSIF, 2010). É por meio da sensibilidade, do pensamento e da percepção, são objetivos que idealizados no campo das ideias e, somente a ação é possível tornar essas ideias uma realidade conforme sugere (BOUCHIKHI, 1993). A capacidade empresarial está relacionada às habilidades específicas do sujeito que estão em constante transformação em função das necessidades ambientais. O empreendedor apresenta uma visão global de seus negócios e a partir das transformações do macroambiente, tais como regulamentações, mudanças tecnológicas e demanda de mercado, responde a tempo para se manter competitivo (PORTER, 1996).

A nível de mercado nota-se que nos dias atuais as organizações evoluem ao longo do tempo, passando por diversas etapas ou fases e, ainda, explicam o crescimento e o desenvolvimento organizacional. Logo para administração e pesquisadores constata-se as atividades associadas ao empreendedorismo, estão ligadas a cada estágio de ciclo de vida e que existem diferenças entre os modelos no que diz respeito a quantidade, ao número de estágios e as atividades dentro de cada estágio, mas eles encontraram muitas semelhanças também. Para os autores, o estágio da existência que também é conhecido como empreendedor ou fase de nascimento, pois se dá com o início das atividades da empresa, o desenvolvimento organizacional e o foco estão voltados para a viabilidade do negócio, isto de acordo com o pensamento de (CORREIA, 2010).

O processo evolutivo de uma empresa compreende uma série de etapas que devem ser superadas, desde a criação até a empresa se transformar numa instituição efetivamente consolidada. Por analogia à evolução dos seres vivos, este processo tem sido denominado Ciclo de Vida das Organizações. (LEZANA, 1996, p. 10).

Mesmo considerando o processo evolutivo, dentro da gestão administração, segundo Marques (1994), o ciclo de vida das organizações é denominado de estágios de desenvolvimento organizacional, isto porque existem dois elementos na vida de um empreendedor: o crescimento e o desenvolvimento, crescimento está unido à ideia de incrementos quantitativos no volume de atividade e transações de uma empresa; já o desenvolvimento organizacional diz respeito a uma progressão qualitativa na satisfação das necessidades dos clientes. São noções básicas que o indivíduo (empreendedor) deve possuir.

Em razão disto, a crítica que se coloca, no entanto, surge da concepção tradicional da ideologia posta ao empreendedorismo, que no qual ela se baseia em uma imagem romântica, mitificada de um indivíduo. Aquele que traz consigo qualidades e habilidades entendidas como excepcionais, capaz de desenvolver um papel de destaque no crescimento econômico. Mas em planos empresariais a administração entende que não é o suficiente. Assim a inovação, conhecimento intergeracional, são perspectivas que não são da realidade dos MEI. além da ênfase exagerada em componentes psicológicos do perfil do empreendedor, menospreza a influência do contexto histórico, econômico e sociocultural no desenvolvimento socioeconômico, isto de acordo com Souza (2005).

Contudo, isto em nenhum momento impediu que a esperança dos resultados, quanto aos empreendimentos fossem positivos, ou de que estimulasse o surgimento de projetos de formação de empreendedores voltados ao desenvolvimento de aptidões e competências específicas da cultura empreendedora. É exato nessa partícula que a administração visa protagonizar, fazem parte apresentar: a capacidade de inovação; de focalização nos resultados; de perceber as ameaças, tornando os riscos controláveis; de aproveitar e até criar oportunidades; o sentido de responsabilidade; a valorização do “fazer”, fazer com qualidade e da resolução de problemas; a competência para organizar atividades e pessoas. Também são prioridades trazer ao empreendedor comportamentos, atitudes e valores reforçadores dessas competências, voltados à inovação, criatividade, mudança, autonomia, autoconfiança e liderança.

É interessante mencionar que o empreendedorismo é observado na década de 80, e expandiu-se ao longo dos tempos. Ganhando proporção em várias matérias e sendo presente em várias disciplinas da vida. Isto porque os mais diferentes núcleos da sociedade vão adaptando-se ao novo contexto e vão elaborando estratégias rápidas a fim de superar a falta de emprego, e garantir o sustento.

Junto a essa evolução é evidenciado um carecimento de técnica para desenvolver essa nova habilidade, nisto é que parte o interesse dessa produção, a busca da compreensão através da pesquisa compreender o ato de empreender aliado a administração. Por isso de acordo com (Machado, 2018). o mesmo, já mencionava que o empreendedorismo é cada vez maior e ganha destaque entre os estudos, e que tendem por sua vez impulsionar a economia da grande maioria dos países incluindo o Brasil.

Sobre a Administração junto ao empreendedorismo pode-se dizer de acordo com (LAUFER, 1974). “o empreendedorismo acadêmico é definido como uma tentativa de aumentar o lucro individual, influência ou prestígio através de desenvolvimento de investigação de ideias de marketing ou de produtos com base em investigação.”

Isto só é possível dadas as iniciativas da administração, pois sem ela o caminho é um pouco mais longo. Helix (2005) é um grande protagonista neste assunto, ele diz que a interação entre a administração-universidade-governo-indústria, são a chave de uma inovação na sociedade baseada em conhecimentos.



Conhecimento torna-se nos dias atuais um dos maiores elementos quando tratamos do empreendedorismo, talvez nessa palavra está a centralidade de tudo. Muitos sujeitos vêm apenas suas habilidades na hora de executar seus negócios e esquecem das finanças, comercial, gastos com os insumos, lucratividade e afins. Esses componentes estão no dia a dia de todo e qualquer negócio, precisam ser levados em consideração, segundo o autor (HELIX, 2005).

Os fatores apontados por Helix (2005). exigem constante reciclagem e reelaboração de conceitos, torna-se uma mudança constate já que o mercado é muito dinâmico. Outra lógica, além da inovação que é protagonista aqui também, são as formas de se efetuar pesquisas, elas em geral têm um objetivo muito pontual, elas pretendem atingir a evolução, a compreensão e proporcionar explicações mais consistentes dentro da pesquisa, pois nela que se insere aí também o empreendedorismo e a administração.

Neste contexto, mas também em circunstância do escopo de entender a administração nesse processo de empreender é possível compreender a ideia da inserção da administração nos pequenos negócios a partir da imagem a seguir:

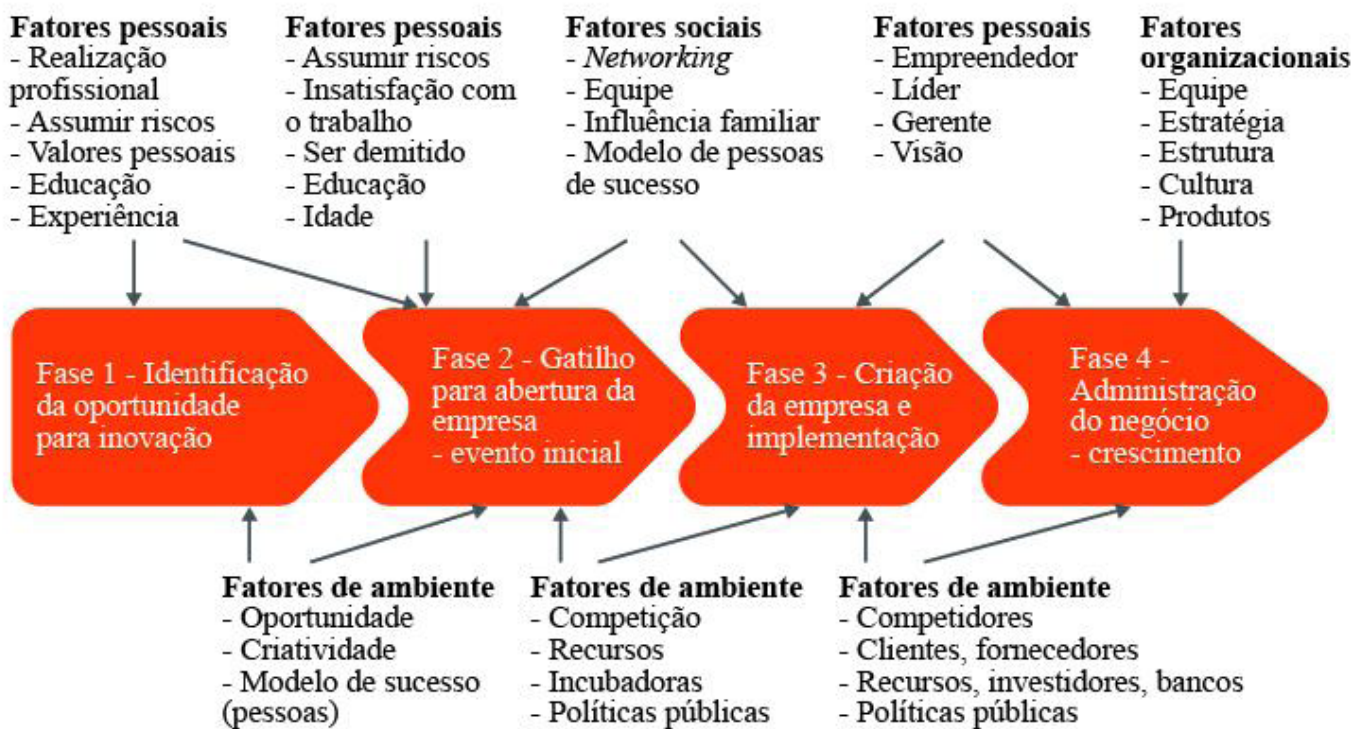


Figura 1. Os principais fatores para se empreender

Fonte: Dornelas (2001).

Os eventos evidenciados na imagem são uma afirmação da necessidade da administração em médio e longo prazo. Antes de tudo é fundamental reconhecer os fatores que dão força e fazem com que os novos negócios possam surgir, os fatores expostos aqui vão desde fatores pessoais e vão até fatores organizacionais. Isto para explicar as intenções no qual o sujeito visa empreender.

É nítido que há sempre um ou mais fatores dentro de um elemento na linha cronológica da ordem dos fatores, assim é imprescindível para a economia e a administração esteja junto desses novos negócios, a fim de entender a dinâmica do empreendedorismo. Por isso é usual a interferência ou suporte a estes, pois o empreendedor é um motor no sistema econômico de acordo com Smith (1967).

Diante desses aspectos a administração ganha a imagem de uma noção ampliada com relação a inovação, é justo nela que devemos focar, por isso na visão de Panuwatwanich et al. (2009), ou seja, para os autores, é consistente, e usual uma pesquisa e intervenção no campo do empreendedorismo, pois associada a essa ação é possível obter novas ideias, produtos ou processos, resultando em maior desempenho e eficiência organizacional dessas empresas. Desse modo, a inovação também se volta para uma alteração de suas atitudes, envolvendo a administração na resolução de problemas ou a obtenção de resultados inovadores (CABRAL et al., 2008), sendo, este portanto parte de um processo empreendedor, se pensado seu protagonismo como base de uma mentalidade empreendedora.

Por isso, a administração assume uma das características definidoras dentro das empresas, que consiste exatamente nesse movimento intergeracional, que resulta em uma das facetas centrais da inovação, que é a prevenção e no estabelecimento daquilo que é novo, segundo Litz e Kleysen (2001). Eles apresentam uma nova teoria sobre a configuração da inovação, em outras palavras a administração correlacionada ao empreendedorismo visa assumir um desafio essencial e busca alcançar: Interação criativa, tecnologias, trabalho interativo e dinâmico, isto facilita para empreendimentos individuais e até mesmo aqueles que tem sucessores no caso de empresas familiares.

nesse sentido, em alguns países a um acréscimo em investimentos de políticas que acrescentem sua capacidade de inovação. Embora sejam diversos os fatores que interferem na capacidade de inovação e nos resultados do aumento econômico do país, o empreendedor tem um papel significativo (GEM, 2016). Essa questão da inovação dos padrões de execução das atividades é importante uma vez que ela sugere a partir da consideração de inovações das sinergias entre membros da equipe e liderança (LITZ; KLEYSEN, 2001).

Para Litz e Kleysen (2001), a interação entre a administração e os MEI é categórico para o alcance de implicações inovadoras, pois, a partir dela, seria possível construir uma conduta inovadora intergeracional, cooperando para a sobrevivência da empresa. Neste caso, os autores já mencionados acima, ressaltam que, ao avaliar a inovação como um fenômeno intergeracional, gerações jovens, ou sujeitos em planos futuros seriam consideradas como detentoras de capacidade e desempenho inovador, responsáveis por conduzir os negócios na direção da vantagem competitiva. Sendo assim, a inovação dos MEI incide na geração ou introdução intencional de novos processos e/ou produtos resultantes de esforços autônomos e interativos de membros de uma empresa familiar (LITZ; KLEYSEN, 2001).

A partir disso, verifica-se a configuração de uma teoria, que óbvio apresenta a administração dentro dos empreendimentos como suporte vital dessas empresas, pois a lógica se dá em apresentar a inovação nessas empresas, corroborando para a construção teórica de Microempreendedores inovadores. Já que se nota que o comportamento do empreendedor é influenciado, pelas ações externas do meio no qual este inserido, assim a administração em trabalho com junto com empreendedor pretende estabelecer no ambiente institucional padrões e formas de organizações os meios e as pessoas lá estabelecidos a fim de resguardarem as suas posições e legitimidade, em conformidade com as regras e normas do ambiente institucional (TEECE, 2016).

Logo os negócios estarão situados em um modelo que consiste em estruturas e atividades cognitivas, normativas e regulatórias. Essas amostras institucionais entusiasma densamente o comportamento organizacional, a inovação e o empreendedorismo. (TURRÓ; URBANO; PERIS-ORTIZ, 2014) já que são pessoas que visam romper essas ações e estão dispostas a fazerem os seus negócios acontecerem.

Assim conclui-se o protagonismo da administração, junto ao MEI, revalidado a impor-



tância dessa partícula dentro das iniciativas, pois a inúmeras possibilidades dentro desse mercado, é um sistema de grande rotatividade passível sempre de novas ideias e planos de ação em dias atuais é crucial que esses empresários estejam aptos a essas inovações pois de acordo (MEISSNER; KOTSEMIR, 2016; LEWANDOWSKA; SZYMURA-TYC; GOLEBIOWSKI, 2016). A uma velocidade intensa de mudança sendo observada no meio dessas novas organizações que vem surgindo, assim elas precisam acompanhar tal ritmo para que essas empresas obtenham vantagens no que diz respeito a competitividade, e óbvio estando em constante renovação, por tanto são esses os eixos centrais neste momento da administração nos processos de estrutura dos MEI.

Os resultados obtidos foram os seguintes: os empreendedores têm muitas qualidades, as tendências mais fortes em sua personalidade são o impulso e determinação, já não essas qualidades não se tencionam para os riscos que os mesmos tendem a levar seus negócios. E a maioria dessas tendências empreendedoras tem maior média nas empresas com até um ano de vida e dirigidas por três ou mais pessoas.

4. CONCLUSÃO

O presente estudo alcançou o objetivo, que era de analisar a importância da administração junto MEI (Microempreendedor Individual). Assim definiu-se que é importante compreender a relação dos processos que acontecem dentro dessa dinâmica. O trabalho foi realizado através de pesquisa bibliográfica, dos arquivos disponíveis em artigos, teses de mestrados e livros, cuja a produção é dos últimos 5 anos, desse período, até o cenário atual constatou-se que o MEI possui o seguinte perfil: já constituía família, filhos, entretanto é possível identificar que esse sujeito encontra dificuldade em achar um emprego, com a finalidade de superar a falta de emprego, e garantir o sustento, a necessidade de gerar uma renda extra, teve a iniciativa de colocar em prática aquilo que já sabia fazer, ou desenvolver uma nova habilidade, mesmo não dispondo de muitos recursos e conhecimento técnico muitos desses empreendedores assumem risco e os recursos disponíveis.

Foi verificada a problemática em questão, a solução está no suporte adequado, assim a pesquisa permitiu observar a administração com a resposta a esse problema. Pois a administração dentro desse cenário visa protagonizar, a capacidade de inovação; totalmente focada nos resultados; direcionando o empreendedor a perceber as ameaças do mercado, assim o ato de empreender ganha novo sentido, ou seja, de responsabilidade; pois não basta ter coragem de iniciar o negócio e encarar o mercado é fundamental fazer com qualidade e ser resolutivo diante dos problemas, ter competência para organizar atividades e gerir pessoas.

Durante a elaboração pesquisa, por ser de caractere bibliográfico, apresentou algumas limitações, quanto a produção científica sobre o assunto, exatamente estabelecendo a conexão entre empreendedorismo e administração. Para trabalhos futuros, no meio acadêmico do curso de administração sugere-se, as universidades explorem mais esses assuntos, nas aulas e trabalhos, como objeto de pesquisa. Pois nessa temática em questão elas exercem um papel fundamental na formação de futuros empreendedores, pois o espírito empreendedor dos indivíduos pode ser desenvolvido de acordo com a potencialização de algumas habilidades preexistentes.

Referências

- BAUMGARTEN, M. Ciberespaço, conhecimentos e inovação social, in ____ **Conhecimentos e Redes: sociedade, política e inovação**. Porto Alegre, Brasil, 2005.
- BOUCHIKHI, H. A **Constructivist Framework for Understanding Entrepreneurship Performance**. In: Organizations Studies, 1993
- CABRAL, G. G.; TABOSA, T. C. M.; TSCHA, E. R.; CAVALCANTI, V. P. Intra-emprededorismo, design e inovação: um caso de parceria universidade empresa. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 5., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: EGEPE, 2008.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- CASTELLS, Manuel. **A era da informação economia, sociedade e cultura**. São Paulo, Paz e terra, 1999.
- CORREIA, R. B. **Ciclo de vida organizacional e instrumento de gestão: uma investigação nas empresas baianas**. Dissertação de Mestrado Acadêmico, Faculdade de Ciências Contábeis, Universidade Federal da Bahia. (UFBA). Salvador, 2010.
- DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Organizações & Sociedade**, v. 7, n. 18, p.45-64, 2000.
- DORNELAS. **Um estudo sobre perfil e fatores dos empreendedores no Brasil**. 2001.
- DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- EBERS, M. Explaining Inter-Organizational Network Formation. In: EBERS, M. (Org). **The formation of Inter-Organizational Networks**. New York: Oxford, 1999.
- FILION, L.J. Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v.34 n.2, p. 05-28, 1999.
- GEM, Global Entrepreneurship Monitor. 2015/16 Global report. GERA, 2016.
- HELIX, E.M. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. **Revista FAE**, Curitiba, v.7. n.2. p-9-18, jul/dez. 2005.
- LAUFER, J. C. Comment on devient entrepreneur. **Revue Francaise de Gestion**, v.2, p. 18-29, 1974.
- LITZ, R. A.; KLEYSEN, R.F. Your Old Men Shall Dream Dreams, Your Young Men Shall See Visions: Toward a Theory of Family Firm Innovation with Help from the Brubeck Family. **Family Business Review**, v. 14, n.4, p. 335-352, dez. 2001.
- MACHADO, **Empreendedorismo e empresas familiares: Reflexões sobre a Pesquisa**, 2018.
- MEISSNER, D.; KOTSEMR, M. Conceptualizing the innovation process towards the active innovation paradigm- trends and outlook. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, v. 5, n. 14, p. 1-18, 2016.
- MÉSZAROS, István. **Para além do capital**. São Paulo, Bontempo, 2002.
- NASSIF, V.M.J.; GHOBRI, A. N.; Understanding the entrepreneurial process: a dynamic approach. **Brazilian Administration Review**. V:7, n. 2, 2010.
- PAIVA, JR. F. G. **O empreendedorismo na ação de empreender: uma análise sob Administração**. Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração. Universidade, 2004.
- PANUWATWANICH, K; STEWART, R. A.; MOHAMED, S. Validation of an empirical model for innovation diffusion in Australian design firms. **Construction Innovation**, v. 9, n. 4, p. 449-467, dez. 2009.
- PATI, V. **O empreendedor: descoberta e desenvolvimento do potencial empresarial. In: Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor**. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.
- PERUZZO, C. Mídia local e suas interfaces com a mídia comunitária. In: ANUÁRIO UNESCO/UMESP DE COMUNICAÇÃO REGIONAL, 2003, São Paulo. **Anais**.
- PETER DRUCKER. About Peter Drucker. **NOVOS DESAFIOS DO EMPREENDEDORISMO** Disponível em <http://www.peter-drucker.com/about>, acesso em 14 maio de 2023.
- PORTER, M.E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.



SMITH, N.R. **The entrepreneur and his firm: relationship between type of man and type of company.** Michigan, Bureau of Business Research, East Lansing, Michigan State University Press, 1967.

SOUZA NETO, B. Genealogia e especificidades acerca de um empreendedor popular: o artesão brasileiro. In. II ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E THOMPSON, J. L. The word of the entrepreneurship a new perspective. **Journal of Workplace Learning**, Bradford, v. 11, n. 6, p. 209, 1999.

TEECE, D. J. Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. **European Economic Review**, v. 86, p. 202-216, jul. 2016.

TURRÓ, A.; URBANO, D.; PERIS-ORTIZ, M. **Culture and innovation: The moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship.** 2014.

YANG Q., MUDAMBI, R., MEYER, K. Conventional and Reverse Knowledge Flows in Multinational Corporations. **Journal of Management**, 34(5), 882-902. 2008.

A IMPORTÂNCIA DA ATUAÇÃO DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS EM UMA EMPRESA

THE IMPORTANCE OF THE PERFORMANCE OF THE HUMAN RESOURCES SECTOR IN A COMPANY

Ana Beatriz de Souza¹

Suelen Aguilera²

1 Administração da Faculdade Anhanguera São Luís-MA

2 Docente da Faculdade Anhanguera



Resumo

Os processos da gestão de pessoas para ocorrerem 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. A problemática que norteou a pesquisa foi: qual a importância da atuação do setor de recursos humanos em uma empresa? Tendo como objetivo geral: compreender a importância da atuação do setor de recursos humanos em uma empresa e o objetivo específico é estudar sobre os aspectos teóricos e conceituais do setor de recursos humanos. A escolha dessa temática surgiu justamente para trazer um embasamento maior sobre um setor pouco visto e pouco valorizado, que é o setor de recursos humanos ocorreu por conta de que a Gestão de Pessoas (GP) tem papel importante e estratégico dentro de toda e qualquer organização, seja de cunho público ou privado, por isso discorrer sobre esse tema se faz tão necessário.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Gestão de Pessoas. Empresas.

Abstract

People management processes occur in a linear fashion, but to advance a step in this series of activities, previous results must be analyzed so that the next steps can take place. Taking into account that internal and external factors can influence the process, it is essential that there is a balance between them. The internal environmental factors that can influence the processes are the mission, vision, culture and organizational objectives, the nature of the tasks and the style of leadership. External factors would be laws and regulations, the union, economic, social and cultural conditions in addition to competitiveness. The problem that guided the research was: what is the importance of the performance of the human resources sector in a company? With the general objective: to understand the importance of the performance of the human resources sector in a company and the specific objective is to study the theoretical and conceptual aspects of the human resources sector. The choice of this theme arose precisely to bring a greater basis on a little seen and little valued sector, which is the human resources sector, because People Management (PM) has an important and strategic role within any and all organizations, whether public or private, which is why discussing this topic is so necessary.

Keywords: Human Resources. People management. Companies.

1. INTRODUÇÃO

O setor de Recursos Humanos determina um papel importante no engajamento e motivação dos colaboradores. Assim, abrir espaço para feedbacks constantes, escutar reclamações e sugestões e repassar isso para os gestores da empresa é muito importante.

Sua principal atividade é encontrar talentos, atuar na sua retenção e desenvolvimento dentro da organização e garantir a motivação e engajamento dos funcionários nos objetivos de longo prazo. Para isso, existem diversos processos de RH essenciais para assegurar que ele cumpra as suas funções.

A problemática que norteou a pesquisa foi: qual a importância da atuação do setor de recursos humanos em uma empresa?

Tendo como objetivo geral: compreender a importância da atuação do setor de recursos humanos em uma empresa e o objetivo específico é estudar sobre os aspectos teóricos e conceituais do setor de recursos humanos.

A escolha dessa temática surgiu justamente para trazer um embasamento maior sobre um setor pouco visto e pouco valorizado, que é o setor de recursos humanos ocorreu por conta de que a Gestão de Pessoas (GP) tem papel importante e estratégico dentro de toda e qualquer organização, seja de cunho público ou privado, por isso discorrer sobre esse tema se faz tão necessário.

A relevância da pesquisa está em justamente trazer essa abrangência sobre o setor de recursos humanos que é um dos principais setores de recursos produtivos da organização, que o sistema de qualidade poderá ajudar a alcançar as imprescindíveis vantagens competitivas, recebendo-se retornos superiores aos custos suportados.

As contribuições que a pesquisa poderá trazer para a sociedade é exatamente o entendimento de que o setor de recursos humanos é relevante, para as interações entre os colaboradores dentro de uma empresa e para a comunidade acadêmica a pesquisa traz um aporte teórico para estudos mais minuciosos sobre o estudo mostrando os desafios, mas também ações que ajudam no desenvolvimento das organizações de maneira e externa e interna no que diz respeito a gestão de pessoas.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

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. De tal modo, 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.

Portanto a metodologia da pesquisa será de cunho bibliográfico, onde serão bases de dados como: Google Acadêmico e SCIELO, sempre pesquisando em artigos, teses e dissertações. O aporte teórico que será usado será dentro da faixa temporal de 2010 a 2022. Deste modo, essa pesquisa, por meio de uma investigação bibliográfica, que foi norteado por meio de livros, artigos, trabalhos de conclusão de curso e pesquisas.



2.2 Resultados e Discussão

O setor de Recursos Humanos determina um papel importante no engajamento e motivação dos colaboradores. Assim, abrir espaço para feedbacks constantes, escutar reclamações e sugestões e repassar isso para os gestores da empresa é muito importante. 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 a 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, 1986, 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 sentindo. 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 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 confiemos 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”.

Por todas as suas particularidades, um RH estratégico é definitivo para diminuir os custos de atuação da empresa. Com reduzida perda de talentos, por exemplo, existem menos gastos com novas contratações e treinamentos. Também há redução de problemas e erros, aumento na capacidade de trabalho e máxima integração dos setores de um negócio. 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).

Em suma Robbins e Coulter (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 e Coulter (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).

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 experiências 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).

Com colaboradores de visões diferentes é possível olhar de modo amplo para as questões do cotidiano e pensar em ações de diversos ângulos. Nessa perspectiva, o setor de Recursos Humanos aprimorado busca pessoas de formações, competências e personalidades diferentes para que elas auxiliem o negócio a desenvolver várias frentes, sempre prezando por uma meta comum. Além disso, essa área da empresa desempenha o papel de ajudar na integração de todas as habilidades rumo aos objetivos da organização. Assim, é possível alcançar o máximo de aproveitamento dos funcionários (DUTRA, 2016).

Segundo Chiavenato (1989, p.81), os benefícios podem ser classificados a partir de sua natureza em:

- **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.
- **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.
- **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, um RH bem estruturado conta com um trabalho muito meticuloso no momento de contratar pessoas e coordená-las. No recrutamento, o setor de Recursos Humanos busca identificar a pessoa que melhor se adapta naquela cultura organizacional, a fim de otimizar processos de contratação. Em contrapartida, quando se cogita o assunto de retenção de talentos, é necessário que o colaborador conte com incentivos, tais como: benefícios: o hábito de disponibilizar benefícios, como plano de saúde e vales, deixa claro ao trabalhador que a empresa sabe de suas mais variadas necessidades e o auxilia nesse sentido; salário: a remuneração reflete, além da compensação pelo trabalho ofertado, o reconhecimento da companhia pelo empenho do colaborador; feedbacks positivos: é bastante ruim quando um funcionário recebe uma ligação do RH e sente receio. Com uma estruturação estratégica do setor, é preciso ter o propósito de ajudar o empregado a crescer, tanto pessoalmente quanto profissionalmente, e não somente apontar seus erros.

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. Por isso, é preciso que o RH promova pesquisas de satisfação, eventos, entre outros. Essas são somente algumas medidas que os profissionais do setor podem colocar em prática para ter um constante engajamento com os funcionários e fazer com que eles se sintam prestativos na empresa.

3. CONCLUSÃO

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.

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.

Sendo assim todos os objetivos do trabalho foram alcançados de maneira satisfatória e compreensível.



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.
- BARROCO, 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: abordagens descritivas e explicativas**. São Paulo, MacGraw-Hill, 2003 . vol.2.
- _____. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo, MAKRON BOOKS, 1993.
- _____. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos**. 14ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos**. 14ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Introdução I teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- _____. **Administração Contemporânea**, 39 São Paulo: MCERAN-Hill, 2009.
- _____. **Introdução à Teoria da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- _____. **Introdução à teoria geral da Administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: 2004.
- CROSBY, Philipi. B. **ISO 9000: além da certificação**. São Paulo: Philip Crosby Associates, 2001.
- 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.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Human Resource Management**. Boston: Richard D. Irwin. 2000.
- ROBBINS, Stephen P.; COULTER, M. **Principles of management**. Fourth Edition, Tehran: Office of Cultural Studies, 2007.
- TOLEDO, Estevam de. A formação de consultores de organização. **Revista de Administração de Empresas**, v. 26, p. 99-102, 1986.
- WOOD JR, Thomaz; PEREIRA FILHO, João Lins. REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA: A Nova Vantagem Competitiva. **RAE – Revista de administração de empresas**. RAE LIGHT - CONTRAPONTO. v. 35, n. 4, 1995.

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS E MOTIVAÇÃO

THE IMPORTANCE OF PEOPLE MANAGEMENT AND MOTIVATION

Claudio Vinícius Pinheiro Da Costa¹

Isabella Santos²

1 Administração da Faculdade Anhanguera São Luís-MA

2 Docente da Faculdade Anhanguera



Resumo

Ao que diz respeito ao tema de motivação humana, é um tema que tem sido e recebido maior atenção no panorama das organizações, por ser um assunto vasto e complexo que influencia a produtividade de cada indivíduo no âmbito profissional. Os profissionais e as empresas estão cada vez mais exigentes cada um com seus direitos. Profissionais desejam maiores benefícios e organizações querem mais retorno financeiro. Com a globalização, o ambiente de negócios passa por mudanças contínuas, fazendo com que as empresas busquem vantagens competitivas para se diferenciarem de seus concorrentes e garantirem a sobrevivência no mercado. Compreender este procedimento de motivar, estimular e excitar as pessoas dentro do seu ambiente profissional é um ótimo recurso para o alcance de melhores efeitos e, um expressivo crescimento no mercado globalizado que se mostra cada vez mais competitivo. Na verdade, o que acontece é que cada pessoa se motiva de uma forma distinto, contudo, algumas premissas e particularidades se igualam. Muitas pessoas se motivam com a possibilidade de ver os seus sonhos realizados. A problemática que norteou a pesquisa foi: Qual a importância da gestão de pessoas e motivação? Tendo como objetivo geral: estudar a gestão de pessoas e a motivação dentro das empresas. E como objetivos específicos: descrever sobre a importância da gestão de pessoas e da motivação. A escolha dessa temática ocorreu por conta de que a Gestão de Pessoas (GP) tem papel importante bem como a motivação entre os funcionários e claro dentro de toda e qualquer organização, seja de cunho público ou privado, por isso discorrer sobre esse tema se faz tão necessário. A relevância da pesquisa está em justamente trazer essa compreensão sobre a gestão de pessoas ligada a motivação do colaborador dentro de uma empresa.

Palavras-chave: Motivação. Gestão. Empresas.

Abstract

With regard to the subject of human motivation, it is a subject that has been and received greater attention in the panorama of organizations, as it is a vast and complex subject that influences the productivity of each individual in the professional field. Professionals and companies are increasingly demanding each one with their rights. Professionals want greater benefits and organizations want more financial return. With globalization, the business environment undergoes continuous changes, making companies seek competitive advantages to differentiate themselves from their competitors and ensure survival in the market. Understanding this procedure of motivating, stimulating and exciting people within your professional environment is a great resource for achieving better effects and expressive growth in the globalized market that is increasingly competitive. In fact, what happens is that each person is motivated in a different way, however, some assumptions and particularities are the same. Many people are motivated by the possibility of seeing their dreams come true. The problem that guided the research was: What is the importance of people management and motivation? With the general objective: to study people management and motivation within companies. And as specific objectives: to describe the importance of people management and motivation. The choice of this theme was due to the fact that People Management (PM) plays an important role as well as the motivation among employees and of course within any and all organizations, whether public or private, so discussing this topic is done so necessary. The relevance of the research lies precisely in bringing this understanding about people management linked to employee motivation within a company.

Keywords: Motivation. Management. Companies.

1. INTRODUÇÃO

O setor de gestão de pessoas tem a função de cumprir com esse processo motivacional dos profissionais, já que o ambiente de trabalho está repleto de fatores desmotivadores, em conjunto prejudicam o desempenho com isso a produtividade do profissional, sendo assim é de grande relevância já que traz benefícios para a organização e do próprio profissional, isso requer uma participação dos colaboradores para que haja um envolvimento em prol do desenvolvimento. Tudo isso é possível graças as técnicas e mecanismo utilizados com um objetivo em comum, que é a valorização dos profissionais.

Contudo a atuação deste setor torna-se essencial em uma organização, uma tarefa complexa, porém importante, e influencia diretamente na organização, sabendo que o ser humano é o principal ativo, é necessário que ele seja motivado, esse estímulo faz que o funcionário aumente a produtividade e seja mais comprometido com o trabalho, sobretudo manter o funcionário motivado é vital para o êxito da organização.

A escolha dessa temática ocorreu por conta de que a Gestão de Pessoas (GP) tem papel importante bem como a motivação entre os funcionários e claro dentro de toda e qualquer organização, seja de cunho público ou privado, por isso discorrer sobre esse tema se faz tão necessário. A relevância da pesquisa está em justamente trazer essa compreensão sobre a gestão de pessoas ligada a motivação do colaborador dentro de uma empresa.

A problemática que norteou a pesquisa foi: Qual a importância da gestão de pessoas e motivação?

Tendo como objetivo geral: estudar a gestão de pessoas e a motivação dentro das empresas. E como objetivo específico: descrever sobre a importância da gestão de pessoas e da motivação, apontando suas principais necessidades.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

A metodologia desta pesquisa caracterizou-se em um estudo de caráter qualitativo e quantitativo realizado por meio de pesquisa bibliográfica, constituído de artigos científicos e publicações relacionadas ao tema.

De tal modo, 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. Portanto a metodologia da pesquisa será de cunho bibliográfico, onde serão bases de dados como: Google Acadêmico e SCIELO, sempre pesquisando em artigos, teses e dissertações.

2.2 Resultados e Discussão

Na verdade, pode-se entender de maneira clara e objetiva que a motivação trabalha de maneira periódica e recorrente e esse ciclo é composto de fases que se alternam e se refletem. Segundo Lewin (*apud* CHIAVENATO, 2003), o organismo humano permanece em estado de equilíbrio psicológico até que um estímulo o rompa e crie uma necessidade.

Essa obrigação gera uma condição de conflito que rege a um procedimento ou ação



para obter a satisfação da necessidade e a estabilização é readquirido do mesmo modo que esta necessidade é consentida, caso contrário sobrevém uma frustração.

O sujeito poderá tentar satisfazer uma necessidade impossível, por meio da satisfação de outra necessidade integrante ou substitutiva o que irá reduzir ou evitar a frustração, é a chamada compensação das necessidades. Deste modo, a satisfação da necessidade está diretamente ajustada ao estado de sensatez e toda necessidade não satisfeita é motivadora de comportamento.

Deste modo como diz Maximiano (2000, p.347): “A motivação para o trabalho concebe o estado psicológico de disposição favorável em atingir uma determinada meta”.

Certamente precisamos abranger as causas que entusiasma, influenciam e motiva de maneira expressiva o comportamento das pessoas, uma vez que o desempenho depende da motivação, a concepção dos mecanismos da motivação para o trabalho é de extrema importância no estudo da administração das organizações.

De acordo com Jersey e Blanchard (2011, p.34):

Ao lado do planejamento e da organização, a motivação desempenha um grande papel na determinação do nível de realização dos empregados, o que influi na consecução dos objetivos da organização de forma eficiente. Em sua pesquisa sobre motivação William James concluiu que se a motivação for baixa, a realização dos empregados será tão reduzida quanto no caso de baixa capacidade, sendo assim a motivação é uma função extremamente importante da administração.

Segundo Balcão e Cordeiro (2009, p.23):

O problema da motivação é o problema da mobilização de energia. Em que circunstâncias os homens empreendem grandes esforços, suportam fadiga, vencem obstáculos? Vemos que isso acontece somente quando motivos fortes impelem os interessados a atingir um fim desejado. Os motivos são a base dinâmica das greves, das operações tartaruga e da sabotagem por parte dos trabalhadores; dos lock-outs, da espionagem e das atividades anti sindicais por parte dos empregadores. Para entender essas ocorrências, devemos compreender melhor os motivos de cada uma das partes. (BALCÃO; CORDEIRO, 2009, p. 320)

Sintetizaram muito bem o tema quando afirmaram Sirota, Mischkind e Meltzer (*apud* BERGAMINI, 2008, p.10): “Na verdade, talvez não haja mais poderosa tática de motivação do que dar liberdade para que as pessoas adequadas façam seu trabalho do modo que acharem melhor”.

Sendo assim, o que se pode concluir ao eu diz respeito aos autores e afirmações anteriormente citados é que a motivação para o trabalho estar sujeito à definição que cada um confere a ele e não se pode recusar que em circunstâncias adequadas as pessoas desempenham facilmente seu poder criativo consentindo seu próprio referencial de auto identidade e autoestima.

Na sua interpretação das ideias de Maslow diz que Weten (*apud* BERGAMINI, 2008, p. 11) “as pessoas sentem-se falhas e inúteis se não puderem fazer uso de todas as suas aptidões ou procurar seus interesses verdadeiros”.

Essa é a exata Motivação, por isso, é errôneo asseverar que uma regra geral escl-

receria o problema da motivação, uma vez que uma mera atuação pode ter numerosas elucidações, isso solidifica a crença de que os determinantes do comportamento estão no interior das pessoas, como a personalidade, predisposições emocionais, intelectuais e culturais, bem como a sua escala de valores. Consequentemente, não há uma razão que por si só garanta todos os tipos de atos motivados.

Do mesmo modo pode-se conjecturar o que verdadeiramente denota uma pessoa motivada. Desta forma distingue Minarik (*apud* BERGAMINI, 2008, p. 37) “a motivação interior impulsiona o indivíduo a empregar de maneira correta suas aptidões”, isto representa a auto-realização decorrente da aplicação absoluta das próprias potencialidades.

Toda e qualquer ocorrência que venha a diminuir a sensação de autonomia das pessoas que as faz sentir-se dominadas, deve enfraquecer a motivação intrínseca.

Deste modo de acordo com Bergamini (2008), “o pensamento mais persuasivo a respeito de a motivação considera a constante busca dos seres humanos o crescimento rumo à auto realização, tornando-se o trabalho “parte do eu”, aquele pelo qual se tem orgulho, não é robotizado ou subdividido nas suas partes mínimas”.

Sendo assim de acordo com os autores citados, a motivação está muito conectada às probabilidades futuras das pessoas baseadas nas informações atuais que possui nesse sentido as pessoas sabem o que procuram e como poder chegar lá, é a chamada motivação consciente, as vantagens da motivação interior a respeito do exterior é tornar o trabalho mais interessante pois assim beneficiará na satisfação das necessidades de “competência e autodeterminação” que são fatores da motivação eficaz.

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.

A satisfação organizacional é necessariamente uma medida da qualidade de vida do trabalho Lauwer (1973) 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.

McGregor 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.



A segunda é a oportunidade de assumir responsabilidades do mesmo modo que esteja 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.

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, 1979).

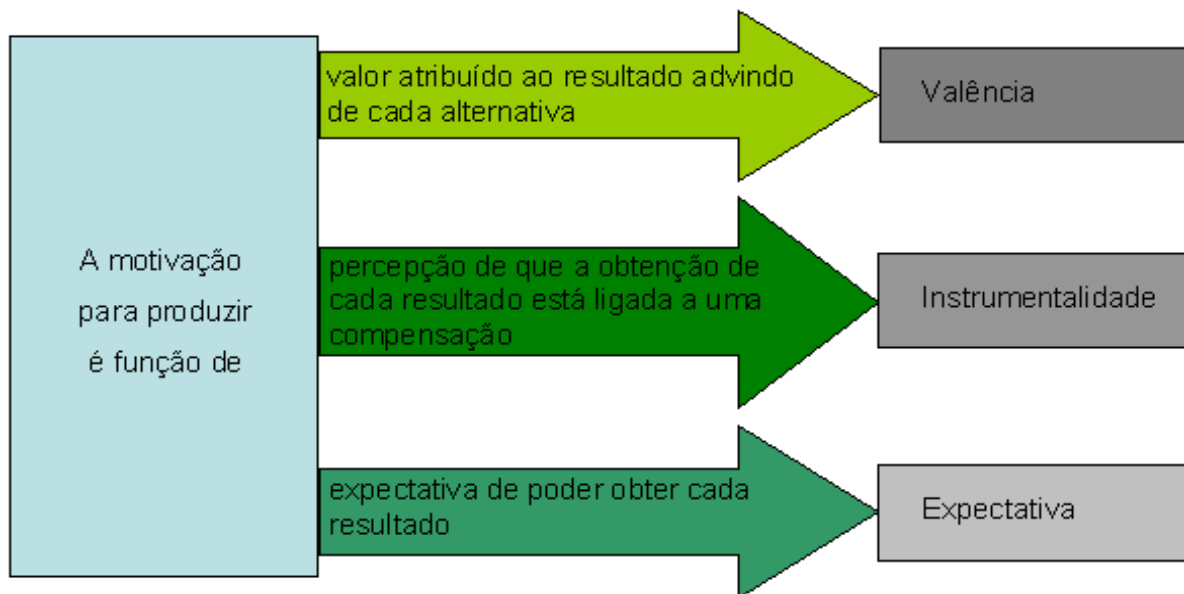


Figura 1. Os três fatores da motivação para produzir.

Fonte: Chiavenato, (1995).

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.

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.

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.

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 Herzberg analisou de que forma e em que grau diversos fatores determinam os empregados. Focalizou o assunto da satisfação para estabelecer sua conjectura. Conforme seus estudos continuam dois fatores que elucidam o procedimento das pessoas no trabalho: Fatores higiênicos: Localizam-se no ambiente de trabalho. São extrínsecos.

Motivação deriva do vocábulo “móbil” que diz movimento e “ções” que denota atuação. Conforme o Dicionário Aurélio:

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). Motivador – Dar motivo a, causar, despertar o interesse por (aula, conferência, atividade, etc.), ou de (alguém), incitar, mover, estimular. Motivo – causa, razão, Fim, Intuito.

De acordo com o autor Michaelis,

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 Sociol Processo de iniciação de uma ação consciente e voluntária.

Segundo os estudos de Maximiano (2000), o vocábulo motivação (proveniente do latim *motivus, movere*, que significa mover) sugere o método pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano. Portanto motivação pode ser definida como um motivo que leva a ação é tudo aquilo que leva a pessoa a determinado comportamento

“Com o passar do tempo, a motivação adquiriu diferentes interpretações, sem que nenhuma delas possa ser considerada como errada, ou destrua os argumentos da outra” (BERGAMINI, 2008, p. 42).

Para Dubrin (apud BERGAMINI, 2008), a motivação é uma das mais poderosas forças, na medida em que as pessoas se esforçam para atingir uma meta que trará satisfação de suas necessidades. Para ele o auto interesse representa uma “força motriz”.

Gooch e McDowell (apud BERGAMINI, 2008, p.106), “é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada ao desejo”

Segundo Levy-Leboyer (apud BERGAMINI, 2008, p. 108), “Por motivação entende-se ao mesmo tempo a direção e amplitude das condutas”.

Bergamini (2008, p.108), “A motivação pode e deve ser considerada como uma força propulsora que tem suas fontes frequentemente escondidas dentro de cada um”.

Para Murray (apud BERGAMINI, 2008, p. 108), “Trata-se, portanto, de uma fonte de “energia” que impele o indivíduo à ação”.

Solomon (2002) acredita que a motivação tem relação com processos que determi-



nam que as pessoas se comportem da forma como se comportam.

Reis Neto e Marques (2004) entendem que “a motivação é vista como uma força propulsora, cujas origens se encontram na maior parte do tempo escondidas no interior do indivíduo”.

Para Decenzo e Robbins (2001) “a motivação seria a disposição de fazer alguma coisa, quando essa coisa é condicionada por sua capacidade de satisfazer alguma necessidade para o indivíduo”. De qualquer forma, a necessidade de entender o que pode ser feito para melhorar os níveis de motivação das pessoas impulsiona muitas pesquisas.

De acordo com Souza (2001), o estudo da motivação humana representa [...] “uma tentativa de entender o que impulsiona, o que dirige e o que mantém determinados padrões de comportamento”.

Para Bergamini (1997), é uma tentativa de “conhecer como o comportamento é iniciado, persiste e termina”. Quanto à maneira pela a qual a motivação se processa no indivíduo, a maior parte dos autores concorda que é por meio de um processo interno, mas que pode sofrer influência de fatores externos.

Para Araújo (2006), “ninguém motiva ninguém”, mas ele acha que os gestores devem “proporcionar condições que satisfaçam ao mesmo tempo necessidades, objetivos e perspectivas das pessoas e da organização”.

Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) não acreditam na existência de fatores motivacionais universais. Para eles, os fatores variam de indivíduo para indivíduo, variam ao longo do tempo e podem ser fruto da interação do indivíduo com o grupo.

Lawler (1993) considera a motivação como um fator crítico em qualquer planejamento organizacional; por isso devem-se observar quais arranjos organizacionais e práticas gerenciais fazem sentido a fim de evitar o impacto que terão sobre os comportamentos individuais e organizacionais. Para ele, é preciso compreender a teoria motivacional para se pensar analiticamente sobre todos os comportamentos nas organizações.

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.

O comportamento organizacional se compõe a partir das interações que surgem no ambiente da organização, que pode ser individual ou em grupo, de acordo com a estrutura formal da organização, Chiavenato (2004, p.5) informa que “o Comportamento Organizacional (CO) refere-se ao estudo de indivíduos e grupos atuando em organizações”. Nota-se que apesar da terminologia, não é a organização quem se comporta, mas os indivíduos que nela trabalham.

Para Knapik (2006, p. 95) “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”.

Conforme expõe Bergamini (2008), isso consolida a crença de que os determinantes do comportamento estão no interior das pessoas, como a personalidade, predisposições emocionais, intelectuais e culturais, bem como a sua escala de valores. Portanto, “não existe uma causa que por si só cubra todos os tipos de ações motivadas” (BERGAMINI, 2008, p. 19).

Assim pode-se vislumbrar o que realmente significa uma pessoa motivada. Como reconhece Minarik (apud BERGAMINI, 2008, p. 37) “a motivação interior impulsiona o indivíduo a utilizar suas aptidões”, isto representa a auto-realização decorrente do aproveitamento integral das próprias potencialidades.

Deci (BERGAMINI, 2008, p.63) conclui: “qualquer ocorrência que diminua a sensação de autonomia das pessoas que as faz sentir-se controladas, deve diminuir a motivação intrínseca”. Portanto de acordo com Bergamini (2008), o pensamento mais convincente sobre a motivação considera a constante busca dos seres humanos o crescimento rumo à auto realização, tornando-se o trabalho “parte do eu”, aquele pelo qual se tem orgulho, não é robotizado ou subdividido nas suas partes mínimas.

Segundo alguns autores, a motivação está muito ligada às expectativas futuras das pessoas baseadas nas informações atuais que possui; nesse aspecto as pessoas sabem o que buscam e como poder chegar lá, é a chamada motivação consciente.

DuBrin (apud BERGAMINI, 2008), destaca claramente as vantagens da motivação interior sobre a exterior; segundo o autor tornar o trabalho mais interessante favorecerá na satisfação das necessidades de “competência e autodeterminação” que são fatores da motivação intrínseca.

Por exemplo, um bom salário pode não ser um sinal de satisfação no trabalho, contudo, se ausentes os fatores higiênicos causam insatisfação. Fatores motivacionais: são inseparáveis, isto é, dizem respeito aos sentimentos de autor realização, prestígio, encargo e desenvolvimento profissional. Se atuais determinam contentamento e se distantes permitem ocasionar satisfação, todavia não chegam a nos deixar descontentes.

3. CONCLUSÃO

Diante do exposto e de tudo que foi respaldado pelos autores os objetivos do artigo foram de maneira assertiva e satisfatória alcançados com sucesso. A motivação funciona de maneira cíclica e repetitiva e esse ciclo é formado de fases que se alternam e se repetem. O organismo humano permanece em estado de equilíbrio psicológico até que um estímulo o rompa e crie uma necessidade. Essa necessidade provoca um estado de tensão que conduz a um comportamento ou ação para alcançar a satisfação da necessidade e o equilíbrio é recobrado assim que esta necessidade é satisfeita, caso contrário ocorre uma frustração.

O indivíduo poderá tentar satisfazer uma necessidade impossível, através da satisfação de outra necessidade complementar ou substitutiva o que irá reduzir ou evitar a frustração, é a chamada compensação das necessidades. Portanto, a satisfação da necessidade está diretamente proporcional ao estado de equilíbrio e toda necessidade não satisfeita é motivadora de comportamento.

A motivação para o trabalho representa o estado psicológico de disposição favorável em atingir uma determinada meta, portanto precisa-se compreender os motivos que influenciam o desempenho das pessoas, uma vez que o desempenho depende da motivação, a compreensão dos mecanismos da motivação para o trabalho é de extrema importância no estudo da administração das organizações.

Ao lado do planejamento e da organização, a motivação desempenha um grande papel na determinação do nível de realização dos empregados, o que influi na consecução dos objetivos da organização de forma eficiente. Em sua pesquisa sobre motivação William James⁶ concluiu que se a motivação for baixa, a realização dos empregados será



tão reduzida quanto no caso de baixa capacidade, sendo assim a motivação é uma função extremamente importante da administração.

Na verdade, talvez não exista mais poderosa tática de motivação do que dar liberdade para que as pessoas competentes façam seu trabalho da maneira que acharem melhor.

A motivação para o trabalho depende do significado que cada um atribui a ele e não se pode negar que em condições favoráveis as pessoas exercem naturalmente seu poder criativo atendendo seu próprio referencial de auto identidade e autoestima.

Referências

ARAÚJO, L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

ARCHER, ER. **O mito da motivação**. In BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, CW. **A motivação nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997

_____. **Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos**. In BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Motivação nas Organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008: *Motivação e Liderança*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **A motivação nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos**. In BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CAVALCANTI, V. L. (org.). **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos**. 14ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Introdução à Teoria da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DECENZO, D.A.; ROBBINS, S.P. **Administrando recursos humanos**. 6ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

HAMPTON, D. R. **Administração Contemporânea**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

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.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. 20. ed. Curitiba: IBPEX, 2006.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GESTÃO DO CONHECIMENTO: A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO PARA ALCANCE DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS NAS ORGANIZAÇÕES

KNOWLEDGE MANAGEMENT: THE IMPORTANCE OF HUMAN CAPITAL TO ACHIEVE STRATEGIC GOALS IN ORGANIZATIONS

Ana Raquel de Oliveira Soares¹

Alcideia Primo²

1 Administração da Faculdade Anhanguera São Luís-MA

2 Docente da Faculdade Anhanguera



Resumo

A Gestão do Conhecimento (GC) é um processo sistemático e está apoiada na criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento no meio organizacional com o propósito de atingir a excelência organizacional e soluções estratégicas, por meio do capital humano dos colaboradores para alcançar os objetivos estratégicos da organização. Por tratar-se de uma temática atual levantou-se a problemática que norteou este estudo: como a gestão do conhecimento pode contribuir para que objetivos das organizações sejam alcançados através do capital humano? Este artigo tem como objetivo compreender sobre a gestão do conhecimento e a importância do capital humano como fator determinante para que as organizações alcancem o sucesso organizacional. A metodologia adotada se fundamenta em uma pesquisa bibliográfica com abordagem qualitativa, com fontes baseadas em livros de autores da área, revistas, artigos, monografias encontradas nas principais plataformas de pesquisas acadêmicas. Assim, concluiu-se que a Gestão do Conhecimento vem sendo desenvolvida com o intuito de identificar, captar, criar, disseminar e utilizar o conhecimento humano, na busca de um aprendizado contínuo dos gestores e colaboradores para o alcance do sucesso organizacional.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Capital humano. Organizações.

Abstract

Knowledge Management (KM) is a systematic process and is supported by the creation, sharing, and application of knowledge in the organizational environment with the purpose of achieving organizational excellence and strategic solutions, through the human capital of employees to achieve the strategic objectives of the organization. Since this is a current theme, the problem that guided this study arose: how can knowledge management contribute to the achievement of organizational objectives through human capital? This article aims to understand knowledge management and the importance of human capital as a determining factor for organizations to reach organizational success. The methodology adopted is based on a bibliographic research with a qualitative approach, with sources based on books by authors in the area, magazines, articles, and monographs found in the main academic research platforms. Thus, it was concluded that Knowledge Management has been developed in order to identify, capture, create, disseminate and use human knowledge, in the search for continuous learning of managers and employees to achieve organizational success.

Keywords: Knowledge management. Human capital. Organizations.

1. INTRODUÇÃO

Diante de um cenário marcado por transformações constantes e rápidas, oriundas da quantidade de informações trazidas pelas evoluções tecnológicas e pelas mudanças nos contextos socioeconômico, político e cultural, sendo esses fatores responsáveis pela reestruturação dos processos no ambiente de trabalho, determinando às organizações a necessidade de se reinventarem para sobreviverem às novas exigências do mercado competitivo.

Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento torna-se em um valioso recurso estratégico para as organizações visionárias na redefinição de suas estruturas e dos processos, dando subsídios sobre o uso do conhecimento direcionado para as tomadas de decisões, pois o conhecimento humano é um recurso ilimitado, considerado um ativo de fundamental importância no gerenciamento de seus processos internos, bastante vantajoso através do amplo conhecimento humano no alcance dos objetivos estratégicos organizacionais.

Esse estudo se justifica pela sua relevância em sua dimensão social e científica, assim como em conhecer sobre a Gestão do Conhecimento dentro do ambiente organizacional faz uso do seu capital humano, atuando como um recurso estratégico auxiliando nas tomadas de decisões e no gerenciamento dos processos, facilitando no controle e no acesso às informações relevantes nas empresas, contribuindo assim, para o crescimento organizacional.

Assim, levantou-se a discussão sobre qual norteou o problema deste estudo: como a gestão do conhecimento através do capital humano pode contribuir para que objetivos estratégicos das organizações sejam alcançados?

Este estudo trouxe como objetivo geral: compreender sobre a Gestão do Conhecimento e a importância do capital humano como fator determinante para que as organizações alcancem o sucesso organizacional. E como objetivos específicos destacam-se: Escrever conceitos sobre a Gestão do conhecimento e as principais ferramentas aplicadas para alcançar os objetivos da organização; refletir sobre a importância do capital humano dentro do ambiente organizacional e as contribuições para as organizações; descrever sobre os principais benefícios trazidos pela Gestão do conhecimento na tomada de decisões nos processos organizacionais.

2. METODOLOGIA

A metodologia adotada nesta pesquisa foi uma revisão bibliográfica, com abordagem qualitativa descritiva na qual a fundamentação teórica baseou-se em trabalhos com abrangência temporal nos últimos dez anos, isto é, entre os anos de 2011 a 2021. Foram utilizados como instrumentos de busca para a realização deste artigo: livros, monografias, teses, dissertações e artigos científicos no idioma português, usando os seguintes descritores: “Gestão do conhecimento”, “Capital humano”, “Organizações”.

Segundo Andrade (2010), a “pesquisa bibliográfica busca o levantamento e análise crítica dos documentos publicados sobre o tema a ser pesquisado com intuito de atualizar, desenvolver o conhecimento e contribuir com a realização da pesquisa”. Quanto à sua natureza abordou-se a pesquisa qualitativa e descritiva, pois “[...] fornece análise mais detalhada sobre investigações, hábitos, atitudes e tendências de comportamentos” (MARCONI; LAKATOS, 2017).



Quanto ao procedimento de coleta de dados adotou-se a Revisão Sistemática da Literatura (RSL) que segundo Sampaio e Mancini (2007, p. 84) descreve como um “resumo das evidências relacionadas a uma estratégia de intervenção específica e considera a aplicação de métodos explícitos e sistematizados através da apreciação crítica e síntese da informação selecionada”.

Os dados foram selecionados nas principais plataformas de pesquisas acadêmicas como: Google Acadêmico, Scientific Electronic Library Online (SciELO), Periódico CAPES. O período dos artigos pesquisados foram os trabalhos publicados nos últimos dez anos. As palavras-chave utilizadas na busca foram: “Gestão do conhecimento”. “Capital humano”. “Organizações”.

Após a leitura dos títulos dos artigos, notou-se que alguns deles se repetiam e outros não preenchiam totalmente as recomendações para este estudo. Foram excluídos revisão de artigos científicos que envolveram pesquisa de campo e blogs que não apresentaram uma dinâmica de interação adequada ao propósito do trabalho.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os artigos científicos foram pesquisados pelo acesso online, onde após passarem pelos critérios de exclusão foram encontrados 42 artigos com os descritores relacionados, destes após a leitura foram selecionados e fichados um total de 8 (oito) produções científicas por apresentar o objetivo mais próximo ao tema. Nesta fase, os artigos e monografias selecionados foram publicadas e indexadas nos referidos bancos de dados dos anos de 2015 a 2020.

Dos oito materiais coletados para essa fase foram selecionados três artigos científicos, três monografias e duas revistas científicas. Todas as pesquisas, como a triagem de títulos, resumos e a seleção de estudos foram executadas pelo pesquisador que trabalhou de forma independente e obedecendo aos critérios aplicados neste estudo.

Com base nos materiais coletados e separados apresentou-se por meio de discussões os pontos mais relevantes de acordo o ponto de vista dos diferentes autores estudiosos da área, e assim em conformidade com os objetivos propostos para esta pesquisa.

3.1 Gestão do Conhecimento: conceitos e principais ferramentas

No contexto organizacional fala-se muito sobre a Gestão do Conhecimento, onde o conhecimento é um recurso essencial nas organizações e destaca-se como um ativo intelectual gerador de inovações, assumindo a função de um recurso estratégico que permite à empresa sustentar vantagem competitiva no alcance de seus objetivos estratégicos.

Sob o ponto de vista de Angeloni (2002, p. 115), Gestão do Conhecimento refere-se a “um processo moderno e sistemático, articulado e intencional, apoiado na geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos e habilidades com a finalidade de atingir a excelência organizacional”. Esse modelo é voltado às organizações com foco no capital intelectual e através deste extrai vantagem competitiva.

A Gestão do Conhecimento para Franco, Rodrigues e Cazela (2012, p. 212):

[...] o gerenciamento do conhecimento pode ser entendido como uma estratégia que objetiva criar, disseminar, armazenar e incorporar, nas rotinas de

trabalho, todo o conhecimento desenvolvido na organização, utilizando a capacidade dos trabalhadores para a interpretação de dados e informações (por recursos disponíveis de informação, experiências, habilidades, cultura, características, personalidade, sentimentos, entre outros), mediante um processo fornecedor de significado a esses dados e informações.

De acordo com o exposto acima a Gestão do Conhecimento é direcionada para a capacitação e promoção do conhecimento, de modo que possa contribuir com a organização utilizando as informações e os conhecimentos disponíveis pelos seus colaboradores em prol de benefícios para as empresas.

Gonzalez e Martins (2017), evidenciam que a “Gestão do Conhecimento é um instrumento para alcançar vantagem competitiva as organizações, mobilizando o conhecimento com o intuito de promover estratégias e usá-lo em seu favor”. A Gestão do Conhecimento deve combinar Tecnologia da Informação dentro dos seus processos organizacionais, como uma atividade que desenvolve, armazena e transfere conhecimento, com a finalidade de prover aos membros da organização informações necessárias para tomarem decisões corretas.

Administrar o conhecimento para conquistar e manter a vantagem competitiva efetuou-se como foco central da estratégia de concorrência em muitas empresas no mercado atual. Embora, a Gestão do Conhecimento tenha presente resultados positivos para as organizações na concorrência global, ainda precisa ser discutidas questões quanto as suas demandas e de como gerenciar o conhecimento em escala global, e de como implementar o aprendizado como fonte competitiva concreta no gerenciamento dos negócios (SOUSA; OLIVEIRA, 2020).

De acordo com apontamentos de Jannuzzi, Falsarella e Sugahara (2016) para existência da Gestão do Conhecimento, três elementos são fundamentais, são eles: dados, informação e conhecimento.

- **Dado:** é a informação bruta, envolvendo a descrição de um objeto ou evento.
- **Informação:** são os dados interpretados, dotados de relevância e objetivo, capazes de gerar conhecimento.
- **Conhecimento:** é derivado da informação, sendo uma mistura de elementos, podendo ser comparado a um sistema vivo, pois cresce e sofre modificações conforme interage com o meio.

Para Machado et al. (2015), em seu estudo apontam que no Brasil o “conhecimento” vem aumentando contribuindo para o desempenho empresarial e que os desafios impostos pela relativa e recente abertura econômica tornam a questão da gestão do conhecimento ainda mais fundamental para as empresas brasileiras. Nessa nova sociedade, o conhecimento é recurso fundamental para o desenvolvimento ou mesmo para a sobrevivência das empresas, e ainda, “o conhecimento é como combustível do motor tecnológico” (TOFLER, 2001, p. 389).

Sobre o conhecimento humano Nonaka e Takeuchi (2008), afirmam que este pode ser classificado em dois tipos, o conhecimento explícito e o conhecimento tácito, como descrito na figura abaixo:



TIPOS	CARACTERÍSTICAS
Conhecimento Explícito	Consiste no conhecimento adquirido formalmente nas academias, nos livros, periódicos, etc. e é empregado como sinônimo de informação.
Conhecimento Tácito	Consiste no processo em que o indivíduo, por meio de conhecimentos adquiridos formalmente, mais a visão que possui do mundo e que é impactada por seu sistema de crenças, valores e experiências adquiridas, trabalha e utiliza a informação criando valor, ou seja, transformando seu conhecimento explícito em tecnologia, novos produtos e serviços, sobressaindo-se de alguma coisa.

Quadro 1. Tipos de Conhecimentos

Fonte: Adaptado por Nonaka; Takeuchi (2008)

O conhecimento tácito e o explícito são considerados unidades estruturais básicas que se complementam e a interação entre eles é a principal dinâmica da criação do conhecimento para a organização. Para tornar-se uma “empresa que gera conhecimento” esta deve completar um “espiral do conhecimento”, sendo que este vai de tácito para tácito, de explícito a explícito, de tácito a explícito, e finalmente, de explícito a tácito.

Para Daft (2002), a disseminação do conhecimento, em qualquer organização, é crucial. O conhecimento explícito é formalmente capturado e compartilhado por meio da tecnologia da informação, enquanto o tácito não, e estima-se que o tácito representa 80% do conhecimento útil de uma organização.

A Gestão do conhecimento está intrinsecamente ligada à forma de como o conhecimento é utilizado/organizado nas empresas, e estimula os indivíduos a buscarem e compartilharem seu capital intelectual de acordo com suas habilidades, através de ferramentas criadas para compartilhamento de conhecimento, tais como: redes internas, portais, conversas informais, grupos de trabalho, lições aprendidas, comunidades de práticas, análise de rede social, colaboração em rede, narrativas, educação corporativa, inteligência nos negócios, processo de criação e inovação.

Para esse fim, as ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) são usadas com foco na sistematização e disseminação do conhecimento nas empresas. Sobre essas Carvalho (2000) apresenta as principais ferramentas tecnológicas que dão suporte a Gestão do Conhecimento, são elas:

- Sistemas de GED (Gerenciamento Eletrônico de Documentos) - sistema que converte informações em voz, texto ou imagem para a forma digital, por meio de softwares e hardwares específicos para o gerenciamento das informações.
- Sistema de groupware - é uma ferramenta que possibilita o trabalho em equipe de pessoas distantes fisicamente, utilizando ferramentas como correio eletrônico, videoconferência dentre outras.
- Sistemas de workflow - são sistemas que atuam na execução do fluxo de informações dos processos definidos pela organização.
- Sistemas para construção de bases inteligentes de conhecimento - utilizam da tecnologia de inteligência artificial que gera o conhecimento através de fatos e conhecimentos armazenados.
- Business Intelligence (BI) - permite às empresas a antecipação de tendências e identificação de informações importantes para o negócio por meio de análise em grandes volumes de dados.

- Sistemas de mapas de conhecimento - tem por objetivo relacionar o conhecimento de indivíduos da organização e disponibilizar esta informação para os demais indivíduos indicando onde o conhecimento se encontra na firma.
- Ferramentas de apoio à Inovação - são sistemas que disponibilizam o conhecimento explícito e possibilitam a troca de conhecimento tácito, promovendo assim a geração do conhecimento, amparando a criatividade organizacional através da inovação por bases de conhecimento interna a organização e fóruns de discussão.

Assim, compreendeu-se que a Gestão do Conhecimento é um modelo de gestão apoiado pela tecnologia da informação e pelas pessoas, onde a tecnologia permite às organizações um gerenciamento do capital intelectual existente nela, desta maneira é comum associar as diversas ferramentas tecnológicas no gerenciamento dos processos para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa.

3.2 A importância do capital humano no ambiente organizacional

Machado et al. (2015), abordam que diante de um cenário altamente competitivo e globalização, as organizações adotaram novas estratégias quanto ao seu desenvolvimento passando a investir na valorização do seu capital humano. O mercado tem investido cada vez mais no capital humano que atualmente vem sendo valorizado, pois as empresas estão descobrindo que não adianta investir somente em tecnologia e inovação se as pessoas que vão manusear não estão capacitadas e nem valorizadas.

Sob a importância do capital humano, Dutra (2013, p. 77), diz que as “empresas estão atentas às novas tendências de mercado que apoiam e buscam por mudanças, investindo no capital humano para se desenvolverem com mais solidez”. Nesse contexto, estas não buscam mais pessoas capacitadas só pela mão-de-obra, mas fornecedores de conhecimento e de competências, sendo considerados como parceiros pelo valor que ali agregam.

Façaixa (2019), abordando a relação do capital humano no ambiente organizacional refere-se às pessoas que emprestam o seu conhecimento pessoal, a sua capacidade individual e o seu compromisso e experiência de vida. Ainda destaca que o grande diferencial das organizações são as pessoas que trabalham nela, por meio do seu capital humano (conhecimento, talentos e habilidades).

[...] as pessoas estão se tornando nesta era da informação um dos ativos mais importantes das organizações, em seu conjunto constituem o capital intelectual das empresas, onde se começa a buscar um maior entendimento de seus participantes como seres humanos, agregando-se um maior valor a eles.

O capital humano é o principal ativo de toda organização independente de sua estrutura, pois é o seu bem intangível com maior valor. É através da contribuição das pessoas que os objetivos definidos pelas organizações são alcançados, como também o foco na melhoria contínua, do aprendizado e da experiência adquirida.

Segundo Souza e Oliveira (2020), observam que antes do advento da globalização as empresas se diferenciavam pelas máquinas e equipamentos, instalações e estrutura física. Atualmente, o que as distingue é o conhecimento de seus colaboradores, através da transferência do conhecimento, cumprindo o objetivo estratégico como um ativo e fonte de valor competitivo.

Sobre a importância do capital humano nas organizações, sendo um fator que pro-



porciona vantagem competitiva, Mayo (2003), tece o seguinte comentário:

O capital humano de uma organização aumenta à medida que esta, utiliza mais o que as pessoas sabem, e quanto maior for a quantidade desses colaboradores, mais úteis serão à organização, pois essas pessoas, por agregarem valor à organização, por possuírem talento e experiência, criam produtos e serviços que se tornam os motivos pelos quais os clientes fidelizam-se à elas e não procuram a concorrência.

O capital humano não é algo que a organização possui como os seus bens materiais, mas algo que pode reter através de estímulos motivacionais, reconhecimento, investimento em melhorias em favor do colaborador. Há necessidade de saber gerenciar e desenvolver o capital intelectual para que a informação e conhecimento sejam bem utilizados para agregar valor às organizações.

A utilização do capital humano de forma estratégica fomenta os resultados positivos as organizacionais. Silva (2019) comenta que embora o capital humano seja um bem intangível, não é fácil de mensurá-lo, em algumas ocasiões as empresas apresentam certa insegurança, pois, é algo que não pode ser visto e depende totalmente de um desempenho do seu pessoal. É importante ressaltar que o ambiente deve ser favorável para o bom desempenho das funções que ali trabalham, sendo um ambiente motivador em que todos trabalhem para o alcance dos objetivos.

De acordo com Terra (2000), no mercado competitivo as empresas em busca do alcance de melhores resultados e até mesmo para se manterem ativa no mercado concorrido, investem fortemente em tecnologia, mas se os recursos humanos não estiverem preparados com conhecimento suficiente para utilizá-lo, fatalmente os resultados serão negativos.

Nesse cenário, o conhecimento através do capital humano agrega valor às organizações através de seus conhecimentos e das habilidades dos colaboradores, sendo tão importante quanto o capital físico. É através do gerenciamento do conhecimento que os gestores conseguem definir as melhores estratégias de mercado, alcançando os objetivos da organização, retendo e investindo em seus colaboradores.

3.3 Benefícios da Gestão do Conhecimento para as organizações

De acordo com Pereira et al. (2011), no ambiente organizacional atual a gestão do conhecimento tem recebido cada vez mais atenção por parte dos gestores, buscando encontrar novas formas de compreender sobre o seu significado, seus benefícios, e sobretudo, adotar as melhores estratégias para o direcionamento de sua governança, convertendo o conhecimento em benefícios no gerenciamento de suas tomadas de decisões.

Sendo o conhecimento um dos focos principais da Gestão do Conhecimento, Alves e Zotes (2018), confirmam que este só poderá ter valia se for compartilhado, agregando maior valor aos processos de captação, identificação, criação e armazenamento de dados. O sucesso da empresa está baseado em sua capacidade de criar e transferir conhecimento de forma mais eficaz que seus competidores, e de entender os mecanismos pelos quais o conhecimento pode ser criado e transferido na empresa.

A Gestão do Conhecimento nas organizações tem a função de:

Proporcionar condições para criar, adquirir, organizar e processar informações estratégicas, e assim, gerar benefícios (inclusive financeiros). Esta ferramenta também traz melhoria no desempenho das suas atribuições, no fortalecimento do capital intelectual, trazendo mais agilidade nas tomadas de decisões contribuindo para os processos internos (SOUZA; OLIVEIRA, 2020).

No atual contexto exige-se uma postura mais consciente das organizações em relação a Gestão do Conhecimento aplicadas, pois acredita-se que a chave do seu sucesso está no conhecimento das pessoas, e se estas não estiverem sensibilizadas e conscientes de suas responsabilidades o projeto estará fadado ao fracasso. A GC deve ser um meio dedicado e responsável por solucionar desafios presentes e futuros, agregando valor à organização.

Jannuzzi, Falsarella e Sugahara (2016), em seu estudo tratando sobre a Gestão do Conhecimento e inovação aplicados nas empresas geram vantagem competitiva através do uso intensivo de conhecimento, obtendo resultados através das pessoas, evitando retrabalho, repetição de erros e desenvolvimento de projetos simultâneos. Neste sentido, o intelecto e as ideias criativas e inovadoras se tornam uma fonte de vantagem e riqueza para os indivíduos, organizações e para a economia através do conhecimento.

Para se compreender sobre os benefícios que a Gestão do conhecimento traz para o ambiente corporativo, faz-se necessário transformar o conhecimento em oportunidades, processos e melhores resultados para a empresa e, assim, aproveitar todos os benefícios da gestão do conhecimento em prol dos objetivos da organização.

São inúmeros os benefícios que a Gestão de Conhecimento pode proporcionar às organizações, e pode ser implantada em qualquer tipo de empreendimento. Segundo Silva (2019), realizou um levantamento literário sobre o tema nos últimos anos e conclui que esta ferramenta apresenta inúmeros benefícios ao ambiente organizacional e aos seus colaboradores, dentre eles:

- Agilidade, segurança, rapidez e competência aos processos em suas tomadas de decisões.
- Melhorando a capacidade de resposta imediata na resolução aos problemas contribuindo para obtenção de resultados finais.
- Aumenta a capacidade de atrair profissionais comprometidos com resultados através dos seus conhecimentos e habilidades.
- Gerando empregabilidade, diminuindo a rotatividade, otimizando os processos internos e os fluxos de trabalho.

Desta forma, a Gestão do Conhecimento aparece com a proposta de identificação, maximização, codificação e compartilhamento de conhecimentos estrategicamente relevantes na valorização do capital intelectual nas organizações, fazendo deste, um recurso diferencial das demais empresas no mercado competitivo.

Em relação aos benefícios a favor dos colaboradores Silva (2019) enfatiza que quando estes sentem-se mais valorizados, aumenta sua capacidade produtiva, auxiliando no desenvolvimento e aprimoramento de suas competências e na comunicação entre as equipes; compartilhando ideias geradoras de inovação e no enfrentamento de novos desafios.

Sem fugir do seu foco principal as práticas de Gestão do Conhecimento nas organizações objetiva alavancar os negócios e dar sobrevivência, através da criação de ambientes propícios à inovação, de forma que o conhecimento possa ser criado e transformado em meios de se obter retornos financeiros (SOUZA; ALVARENGA NETO, 2003).



Sob esta ótica Alves e Zotes (2018), ressaltam que a Gestão do Conhecimento também propicia conscientização do pessoal em torno do negócio, criando e aplicando o conhecimento em novos produtos, nos processos, na execução de tarefas para atingir a excelência do processo, até chegar ao atendimento ao consumidor, sendo que todas essas ações irão agregar valor à organização.

É importante notar que o centro da gestão do conhecimento é justamente preocupar-se com a organização do conhecimento humano para que esse possa ser usado de maneira inteligente, gerando mais valor e aumentando o desempenho e a vantagem competitiva, pois os empreendimentos bem-sucedidos são aqueles nos quais a gestão do conhecimento faz parte do ambiente e de sua cultura organizacional.

4. CONCLUSÃO

Através da realização desse estudo foi possível atingir os objetivos propostos, permitindo a compreensão sobre a Gestão do Conhecimento e a importância do capital humano como fator determinante para que as organizações alcancem a vantagem competitiva e sucesso organizacional, visto que no cenário atual o conhecimento humano possui um papel de relevância nas organizações, por meio do desenvolvimento das habilidades, competências e criatividade de seus colaboradores, mas, faz-se necessário o aprimoramento profissional constante destes.

A pesquisa também apresentou algumas limitações, sendo uma das grandes barreiras identificadas para a implantação de práticas de GC nas organizações é a inexistência de uma estrutura padrão que esteja pronta a ser aplicada. Um outro aspecto quanto a implantação da Gestão do Conhecimento é que gera certa insegurança nos gestores quanto ao seu investimento, sendo este, um investimento a longo prazo, uma vez que deve estar apoiado no compartilhamento do conhecimento dos colaboradores, e desta forma é utilizado em prol de melhorias nos processos e no apoio às tomadas de decisões gerenciais.

Para trabalhos futuros sugere-se que se desenvolva uma estrutura da gestão do conhecimento de forma sistemática e estruturada alinhada ao objetivo de cada empresa, desenvolvendo indicadores capazes de fazer o acompanhamento das equipes e dos colaboradores, valorizando assim o insumo mais valioso da atualidade nas organizações, o conhecimento. Como sugestão final, indica-se que se aplique as práticas da GC aos demais processos organizacionais, visto que o capital intelectual rende às empresas inúmeros benefícios garantindo-lhes cada vez mais vantagem competitiva no mercado atual.

Referências

- ALVES, Paulo Roberto Lopes; ZOTES, Luiz Peres. **A gestão do conhecimento como ferramenta de gerência e transferência de conhecimentos nas organizações**. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos18/552652.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2023.
- ANDRADE, Maria. Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo, SP: Atlas, 2010.
- ANGELONI, M. T. (Org.). **Organizações do conhecimento**: infraestrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, p. 115, 2002.
- CARVALHO, Rodrigo Baroni de. **Aplicações de Softwares de Gestão do Conhecimento: Tipologia e Usos**. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, UFMG, Belo Horizonte, 144 f. 2000. Disponível em: http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/LHLS69XQRP/mestrado___rodrigo_baroni_de_carvalho.pdf?sequenc=1. Acesso em: 10 de abr. 2023.

- DAFT, Richard L. **Organizações: teorias e projetos**. Tradução de Cid. Knipel Moreira. São Paulo: Pioneira, 2002.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- FAÇANHA, Rafael de Osterno. **A Importância do Capital Intelectual e o impacto nas organizações**. UNI-CHRISTUS - Centro Universitário Christus. Repositório Institucional. 2019. Disponível em: <https://repositorio.unichristus.edu.br/jspui/bitstream/123456789/1030/3/RafaelTCCFinalizado11.12.19-convertido.pdf>. Acesso em: 23 de mar. 2023.
- FRANCO, D.H.; RODRIGUES, E.A.; CAZELA, M.M. **Tecnologias e ferramentas de gestão**. Campinas: Alínea, 2012.
- GONZALEZ, R. V. D; MARTINS, M. F. **O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual**. Revista Gestão e Produção, São Carlos v. 24, n. 2, p. 248-265, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/cbfhZLCBfB6gnzrqPtybyS/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 05 de abr. 2023.
- JANNUZZI, C. S. C; FALSARELLA, O. M. SUGAHARA, C. R. **Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações**. Revista Perspectivas em Ciência da Informação. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/mNgjLFG7n7RXcZy7HHSy96J/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 08 de abr. 2023.
- MACHADO, E.S.; PEREIRA, J.A.; FRANCO, F.G.; SILVA, T.A.C. **Capital Intelectual e Gestão do Conhecimento: Desafios dos Gestores de Recursos Humanos Diante dos Novos Contextos de Gerenciamento**. Revista de ciências Gerenciais. v. 19, n. 30, p. 3-9, 2015. Disponível em: <https://cienciasgerenciais.pgsskroton.com.br/article/view/3658>. Acesso em: 02 de abr. 2023.
- MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- NONAKA; I.; TAKEUCHI, H. **Teoria da criação do conhecimento organizacional**. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. Gestão do conhecimento. Porto Alegre: Bookman, p.54-90, 2008.
- PEREIRA, F. A. B. et al. **A Gestão de Conhecimento na Modernização da Gestão Universitária: o caso da UERN (RN)**, 2011. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/26125>. Acesso em: 02 de abr. 2023.
- SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. **Estudos de Revisão Sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica**. V. 11, n. 1. São Carlos-SP: Revista Brasileira de Fisioterapia, p. 83-89, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbfis/a/79nG9Vk3syHhnSgY7VsB6jG/>. Acesso em: 02 de abr. 2023.
- SILVA, Fernanda F. da. **Análise do cenário da gestão do conhecimento através do levantamento e estudo de publicações científicas**, 59 f. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) - Escola de Minas, Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, 2019. Disponível em: <http://www.monografias.ufop.br/handle/35400000/2064>. Acesso em: 06 de abr. 2023.
- SILVA, Antonia. I. Justino da. **Valorização do Capital Humano: uma busca da vantagem competitiva por meio de análise de artigos entre os anos 2010 a 2018**. Monografia (Graduação em Administração) - Departamento, Instituto Luterano de Ensino Superior de Itumbiara (ILES), Itumbiara, 2019. Disponível em: <https://publicacoes.even3.com.br/tcc/valorizacao-do-capital-humano-uma-busca-da-vantagem-competitiva-por-meio-de-analise-de-artigos-entre-os-anos-2010-a-2018-16514>. Acesso em: 05 de abr. 2023.
- SOUZA, Zacarias de. OLIVEIRA, Victor Miranda de. **Gestão do Conhecimento: uma discussão sobre o uso do conhecimento nas organizações**. Associação Propagadora Esdeva. Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora – CES/JF, Curso de administração. Trabalho de conclusão de curso. 2020. Disponível em: <https://seer.uniacademia.edu.br/index.php/gestao/article/view/2396>. Acesso em: 02 de abr. 2023.
- SOUZA, R. R.; ALVARENGA NETO, R. C. D. **A construção do conceito de gestão do conhecimento: práticas organizacionais, garantias literárias e o fenômeno social**. KM BRASIL. Encontro da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, São Paulo, Anais do KM Brasil 2003. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/74/93>. Acesso em: 02 de abr. 2023.
- TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento - o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio, p. 286, 2000.
- TOFFLER, Alvin. **O choque do futuro**. 7.ed. Rio de Janeiro: Record, p. 389, 2001.



OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELO MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL EM DECORRÊNCIA DO CENÁRIO DA COVID-19 NO BRASIL

*THE CHALLENGES FACED BY INDIVIDUAL MICROENTREPRENEURS AS A RESULT
OF THE COVID-19 SCENARIO IN BRAZIL*

Elijacy Fonseca Silva¹

Suelen Aguilera²

1 Administração da Faculdade Anhanguera São Luís-MA

2 Docente da Faculdade Anhanguera



Resumo

O presente artigo consiste em um estudo sobre os desafios enfrentados pelos microempreendedores individuais em decorrência do cenário da Covid-19 no Brasil com enfoque nas adversidades que a categoria enfrentou no tocante à situação apresentada. Assim abordou-se como problema de pesquisa: quais os desafios enfrentados pelas Micro e Pequenas empresas em um cenário decorrente da pandemia do COVID-19 no Brasil? Utilizando o método da Revisão sistemática de Literatura Qualitativa e Descritiva, sobre a importância da gestão de pessoas como influencia no clima organizacional e assim promover o bem-estar e o crescimento das organizações. Esta pesquisa possibilitou maior conhecimento sobre a importância das MPEs no tocante ao desenvolvimento das cidades, seja no aspecto social ou econômico, bem como contribuiu para o entendimento sobre como essas organizações podem se recuperar diante de cenários desafiadores como o da pandemia do Covid-19.

Palavras-chave: Microempreendedores, Cenário de crise, Covid-19.

Abstract

This article consists of a study on the challenges faced by individual microentrepreneurs because of the Covid-19 scenario in Brazil, focusing on the adversities that the category faced about the situation presented. Thus, it was approached as a research problem: what are the challenges faced by Micro and Small companies in a scenario resulting from the COVID-19 pandemic in Brazil? Using the method of Systematic Review of Qualitative and Descriptive Literature, on the importance of people management as an influence on the organizational climate and thus promoting the well-being and growth of organizations. This research provided greater knowledge about the importance of MSEs regarding the development of cities, whether in the social or economic aspect, as well as contributed to the understanding of how these organizations can recover in the face of challenging scenarios such as the Covid-19 pandemic.

Keywords: Microentrepreneurs, Crisis scenario, Covid-19.



1. INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPEs) no Brasil são consideradas como essenciais para a economia do país uma vez que sustentam uma boa parte do mercado empregável, além de influenciar largamente o Produto Interno Bruto (PIB). Contudo, sabe-se que essa parcela das organizações, na maioria das vezes, possuem o ciclo de vida curto, necessitando ainda mais de um ambiente favorável que contribua na sua sustentabilidade.

Nesse cenário, percebe-se que os microempreendedores manifestam dificuldades em sustentar suas empresas e mantê-las regularizadas quanto se trata da contribuição fiscal e dos mecanismos de controles, ou por falta de conhecimento ou mesmo pelos altos custos que essas demandas oferecem. Somadas às essas questões essas empresas passaram em meados de fevereiro do ano de 2020 a outros desafios importantes impostos pela pandemia do Coronavírus (SARS-CoV-2), responsável pela Covid-19 em todo o globo terrestre, o que agravou mais ainda à questão de sobrevivência desses negócios.

Além disso, há de se considerar uma alteração no hábito dos consumidores, que outrora tinham a preferência pelas lojas físicas e que depois do surto passa a optar pelas compras online. Esse novo comportamento impacta significativamente na permanência dos estabelecimentos de maneira física, esbarrando também em uma questão de cultura social, uma vez que novas formas de acesso aos produtos e serviços tem seus formatos modificados.

Nesse contexto, torna-se imperioso considerar as pesquisas nessa área como de valiosa importância, especialmente quando se considera as microempresas como negócios que sustentam a grande massa trabalhadora do país. Por esse fato, este estudo apresenta inicialmente um cenário relacionado às MPEs no tocante as fragilidades, às suas restrições financeiras ou mesmo dos recursos em geral.

Desse modo, o presente artigo pretende ressaltar o quanto a abordagem contextualizada do tema pode situar o leitor para esse importante segmento, bem como para o desenvolvimento local e do país, permitindo que bens e serviços circulem e possibilitem maior oferta de emprego e rentabilidade à população. Para tanto, foi proposto o seguinte problema de pesquisa: quais os desafios enfrentados pelas Micro e Pequenas empresas em um cenário decorrente da pandemia do COVID-19 no Brasil?

Para tal propósito, o objetivo geral deste artigo consistiu em identificar os desafios enfrentados pelas Micro e Pequenas empresas em um cenário decorrente da pandemia do COVID-19 no Brasil e como objetivo secundário: analisar os mecanismos de combate adotados pelas MPEs para suplantarem os desafios apresentados.

Esta pesquisa possibilitou maior conhecimento sobre a importância das MPEs no tocante ao desenvolvimento das cidades, seja no aspecto social ou econômico, bem como contribuiu para o entendimento sobre como essas organizações podem se recuperar diante de cenários desafiadores como o da pandemia do Covid-19.

Contribuiu também para a ciência, uma vez que trouxe à baila uma temática importante, que trata sobre esse importante segmento e conseqüentemente para o sucesso de inúmeras organizações que se enquadram nesse perfil. Além de trazer maior profundidade por meio de pesquisa científica, com o intuito de melhorar a vida dos profissionais e cooperar cada vez mais com o desenvolvimento nacional.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

O tipo de pesquisa realizada foi uma Revisão sistemática de Literatura Qualitativa e Descritiva, sobre a importância da gestão de pessoas como influencia no clima organizacional e assim promover o bem-estar e o crescimento das organizações. Este estudo foi realizado por meio de livros e sites de referência no tocante à administração, todos eles indexados em bancos de dados, tais como: *Scielo*, Periódicos Capes, *Microsoft Academic*. O período dos artigos examinados foram os trabalhos publicados nos últimos 10 anos. As palavras-chave utilizadas na busca foram: “Microempreendedores”, “MPEs” e “mercado pós-pandemia”.

Como enquadramento teórico, optou-se pelos seguintes autores principais: Leone; Leone (2012); Martins (2014); Alvarenga (2016); Silveira *et al.*, (2017); Magalhães (2020); Machado (2021); dentre outros. De posse das pesquisas, efetuou-se a leitura e extração das definições e aprofundamentos sobre a temática abordada. Nessa circunstância, delimitou-se o objeto de estudo em caráter preliminar, pois ele remodela as margens do estudo. Para tanto, utilizar-se-á os preceitos do estudo exploratório, por intermédio da pesquisa bibliográfica que de acordo com Gil (2008, p. 50), é desenvolvida a partir de material já previamente elaborado, constituído por livros e artigos científicos.

Pautou-se este estudo dos trabalhos publicados, que tem como intuito levantar todas as referências encontradas sobre determinado assunto em tempo específico (CERVO; BERVIAN, 2002). Verifica-se que não há nessa opção um método detalhado e especificado para que o material fosse selecionado, para tanto, basta apenas tratar sobre o tema em investigação. O método de pesquisa escolhido favorece uma liberdade na análise dos dados e a possibilidade de se mover entre diversos caminhos no decorrer da pesquisa, possibilitando assumir várias posições na medida em que a pesquisa se depara com diferentes posições conceituais, não obrigando dessa forma a seguir um pensamento único e universal acerca do que se está pesquisando.

2.2 Resultados e Discussão

2.2.1 As Micro e Pequenas empresas (MPEs) e o microempreendedor individual (MEI)

As definições de MPEs não são generalistas e os padrões quanto à classificação apresentam variações dependendo do país e dos setores que regulamentam e promovem o enquadramento tributário. Nesse sentido o Brasil, juntamente com os países Japão, México, Coreia do Sul e Reino Unido trazem em seus parâmetros de um critério para classificar as empresas (COUTO *et al.*, 2017, p. 25).

Para Leone e Leone (2012, p. 32), a classificação das empresas no Brasil, está associada à propriedade (pública ou privada), ao capital (aberto ou fechado), à idade (nova ou velha), ao controle (familiar ou profissional), bem como à governança (gestão com transparência ou não), ao mercado (exportadora ou importadora), à área de atuação (local, regional, nacional ou multinacional), ao setor de atuação (industrial, comercial ou mesmo de serviços), às responsabilidades (social e ambiental) e ao tamanho (pequena, média e grande).

Tratando-se de classificação das organizações, pode-se afirmar que há inúmeras correntes que as particularizam. Nessas correntes incluem-se estudiosos, pesquisadores e profissionais empreendedores, comprometidos em pesquisas e melhores práticas atuando



tes para os negócios. Martins (2014, p. 31), ressalta que os parâmetros empregados quanto ao tamanho das MPEs são classificados em:

- a) quantitativos: números de empregados, faturamento/receita anual, patrimônio líquido, capital social, ativo imobilizado, valor do passivo;
- b) qualitativos: trabalho próprio ou de familiares (sem administração especializada, não pertencente a grupos financeiros), produção em pequena escala, apresentação de contradições peculiares, organizações rudimentares (sem equipamentos complexos);
- c) mistos: baixa relação investimento/mão-de-obra empregada, pouca dependência de fontes tecnológicas externas, complementação de atividades de indústrias complexas, extensa rede de produção/distribuição de bens/serviços, suporte à política de apoio a cidades de porte médio, preparação de executivos e futuros empresários.

De igual forma, cabe mencionar que os mecanismos quantitativos são predominantes no tocante à economia, uma vez que possibilita melhor organização da coleta de dados, a tubulação e a organização para as devidas análises e testes. Há também que se ressaltar inúmeros órgãos no Brasil que utilizam suas próprias normas quando o assunto é a classificação das empresas, conforme destaca-se na Tabela 1 (LEONE; LEONE, 2012).

CLASSIFICAÇÃO POR RECEITA BRUTA ANUAL		
Órgão	Microempresa	Pequena empresa
Estatuto Geral da MPE	Até R\$ 360.000,00. (LC 139/2011)	Acima de R\$ 360.000,01 a R\$ 3.600.000,00 (LC 139/2011)
BNDS	Até R\$ 2,4 milhões (Carta Circular nº 11/10)	Entre R\$ 2,4 milhões e R\$ 16 milhões de (Carta Circular nº 11/10)
ANVISA	Até R\$360 mil (LC 139/2011)	Entre R\$360 mil e R\$4,8 milhões. (LC 139/2011)
CLASSIFICAÇÃO POR NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS		
Órgão	Microempresa	Pequena empresa
SEBRAE (Comércio e serviços)	De 0 a 9 funcionários	De 10 a 49 funcionários
SEBRAE (Indústria)	De 0 a 19 funcionários	De 20 a 99 funcionários
RAIS	De 0 a 19 funcionários	De 20 a 99 funcionários
CLASSIFICAÇÃO POR FATURAMENTO ANUAL E NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS		
Órgão	Microempresa	Pequena empresa
MERCOSUL (Comércio e Serviços)	Até US\$200 mil Até 5 funcionários	Até US\$1,5 milhões De 6 a 30 funcionários
MERCOSUL (Indústria)	Até US\$400 mil Até 10 funcionários	Até US\$3,5 milhões De 11 a 40 funcionários
CLASSIFICAÇÃO POR NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS E VALOR EXPORTADO NO PERÍODO CONSIDERADO		
Órgão	Microempresa	Pequena empresa
Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (Comércio e Serviços)	Até 5 funcionários até US\$200 mil	De 6 a 30 funcionários até US\$1,5 milhões

Ministério do Desenvolvimento,
 Indústria e Comércio Exterior (Indústria) Até 10 funcionários até US\$400 mil Até 10 funcionários até US\$400 mil

Tabela 1. Classificação das Micro e Pequena Empresa no aspecto quantitativo

Fonte: Adaptado de ANVISA (2019); BRASIL (LEI 139; 2011); BNDES (2010); Leone; Leone (2012); Mercosul (1998); Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2015); SEBRAE (2018).

Nota-se que a classificação das MPEs é proposta conforme a área de abrangência e interesse de cada órgão e elas não influenciam no quantitativo de MPEs ativas no território brasileiro. Essas empresas estão na ordem de 99,1% das registradas, calculadas em mais de 12 milhões de transações, das quais 8,3% delas oriundas dos Microempreendedores individuais (MEI) (AGÊNCIA BRASIL, 2019).

Nesse contexto, importante apontar o Microempreendedor Individual (MEI), como empreendedor independente que está de posse do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) e por essa razão possui algumas facilidades na abertura de contas perante os bancos, bem como a solicitação de empréstimos, como também na expedição de notas fiscais. Esses empresários detêm direitos e responsabilidades de uma pessoa jurídica (SEBRAE, 2021).

O MEI corresponde a uma instituição com uma apolítica de e incremento e legalização desses peque nos negócios para que tornem regularizados, uma vez que não geram renda suficiente para arcar com os altos encargos e impostos originários do labor institucional. Os programas associados ainda qualificam tecnicamente e estimulam a formalização dos trabalhadores beneficiados com esse programa como uma forma de mantê-los ativos no mercado (SILVEIRA *et. al*, 2017).

É nesse sentido que surge a Lei Complementar n°. 123, publicada em 14 de dezembro de 2006, popularmente conhecida como de Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. Ela tem o intuito de colaborar com o desenvolvimento das micro e pequenas empresas, amparando-os na geração do capital, na regularização e minimização da informalidade e inserção social, bem como na geração de novas vagas de trabalho. Para Silveira *et al.*, (2017) a Lei tem como máxima a viabilização da estabilidade e sustentabilidade desses negócios e sem esses incentivos, a carga tributária, bem como as adversidades do próprio mercado seriam responsáveis pelo fechamento de mais portas.

Schwingel e Rizza (2013), ainda acrescentam que desde a criação, até os dias de hoje, a Lei em destaque, já passou por diversas alterações, e passaram cada vez mais a aprimorar a ação do micro e pequeno empreendedor. Esses movimentos são necessários e imprescindíveis para o desenvolvimento do país, uma vez que o indivíduo passa a correr riscos inerentes ao próprio negócio. Também é possível destacar, que a partir dela, melhora-se cada vez mais o potencial criativo e a geração de ideias inovadoras que permeiam a criação de novos produtos e serviços no mercado.

Importante salientar também o esclarecimento que a Lei Complementar n° 140, de 22 de maio de 2018 e o que ela traz em seu texto quanto a figura do microempreendedor individual (MEI):

Art. 2º Para fins desta Resolução, considera-se: I - microempresa (ME) ou empresa de pequeno porte (EPP) a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada ou o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 – Código Civil, devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, e a sociedade de advogados registra-



da na forma prevista no art. 15 da Lei nº 8.906, de 4 de julho de 1994, desde que: (Lei Complementar nº 123, de 2006, art. 3º, caput; art. 18, § 5º-C, VII). A) No caso da ME, a partir, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); (Lei Complementar nº 123, de 2006, art. 3º, inciso I).

Para esclarecer e sintetizar para melhor entendimento, o Portal Gov.br do empreendedor, site do Governo Federal, expõe o microempreendedor individual como:

O indivíduo que trabalha por conta própria sem nenhum vínculo com outra instituição, ou ter qualquer tipo de participação como sócio ou empregado contratado com salário-mínimo vigente para sua categoria e que se legaliza como pequeno empresário. Para se enquadrar como empreendedor individual, terá que obter um faturamento no máximo, até R\$ 81.000,00, por ano.

Nesse passo, o Microempreendedor Individual (MEI) torna-se um empreendedor que possui um pequeno negócio e gerencia seu negócio sozinho. A própria atividade assegura que esse profissional consiga chegar a um rendimento fixo anual com o intuito de conseguir se manter nessa modalidade (SEBRAE, 2019). Ademais, esse profissional autônomo uma vez que se cadastra como MEI, passa a usufruir de um registro no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) e é integrado ao modelo simplificado do Simples Nacional – carecendo apenas pagar um valor fixo mensal relacionado aos tributos inerentes de sua atividade (LEITE, 2021).

2.2.2 Os desafios do microempreendedor individual no período pandêmico permeado pela Covid-19

A Covid-19 no Brasil ocasionou inúmeros desafios de toda ordem e com ela, se desencadeou uma crise financeira de amplo lastro, atingindo as esferas políticas e sociais, além de afetar quase que a totalidade dos setores da economia. Nesse cenário, os microempreendedores individuais experienciaram a fragilidade do momento, imersos às incertezas do próprio trabalho formal e da necessidade de adquirir estabilidade financeira. Eles investem no próprio negócio almejando a tão sonhada liberdade financeira, liberdade e autonomia empresarial (SEBRAE, 2021).

Nesse cenário, vale a pena destacar que os empresários que fazem a opção do MEI, geralmente, possuem pouco capital de giro, um problema decorrente de inúmeros fatores, tais como: a escassez de clientes, a falta de amplitude mercadológica, muitas vezes a localização, que não atende as necessidades, ou mesmo a ausência de recursos para capacitação de habilidades gerenciais de quem está à frente dos negócios. Isso tudo podem ser pontos nevrálgicos para que de fato o negócio precise estar cada vez mais alicerçado e gozando de plena saúde financeira para conseguir a manutenção mercadológica (Machado et al. 2021).

Ao surgirem as adversidades, como a questão da pandemia permeada pelo Novo Coronavírus – COVID-19, tem-se a real situação em que esses microempreendedores se encontram. Para ter-se ideia, a economia brasileira sofreu os efeitos da pandemia e esta afetou diretamente o Produto Interno Bruto (PIB), que em 2020, confirmou queda na ordem de 4,1% – segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (SEBRAE, 2021).

A fim de minimizar os impactos desta grandiosa crise, o governo federal inaugurou o Auxílio Emergencial e destinou aos trabalhadores informais, microempreendedores individuais MEI, autônomos, bem como os desempregados. O montante foi provido objetivando aplacar os efeitos pandêmicos ocasionados pela pandemia da Covid-19 e teve a duração de três meses no valor de R\$ 600,00, destinados a pelo menos duas pessoas da mesma família. Nos casos de famílias em que a mulher é a única encarregada pela despesa, o valor atribuído mensalmente foi da ordem de R\$ 1.200 (SEBRAE, 2021).

Contudo, faz-se necessário apontar que mesmo após todos esses incentivos governamentais, que de certo modo, trazem certos alentos ao microempreendedor e para os que dependem dessas empresas para sobreviver e sustentar suas famílias, importante que se considere que a Covid-19 provou nefastos problemas estruturais e uma série de dilemas na questão da permanência desses negócios no mercado, bem como das empregabilidades desses trabalhadores (MAGALHAES, 2020). O autor ainda assevera, acrescentando:

A crise provocada pela Covid-19 vem desafiando a capacidade de governança dos estados nacionais em lidar com o trade-off entre recuperação econômica e combate à pandemia. O sucesso no enfrentamento da crise em muito dependerá da capacidade de monitoramento da conjuntura, tanto no que tange à crise sanitária, pelo controle da disseminação da doença versus a capacidade de prevenção e atendimento hospitalar, quanto à identificação mais precisa dos segmentos econômicos e sociais mais atingidos pela conjuntura. O monitoramento de ambas as vertentes constitui hoje premissa fundamental para a coordenação e compatibilização de ações que resultem no menor custo-benefício para a sociedade como um todo (MAGALHÃES, 2020, p. 1).

Há de se perceber que se percebe que esse cenário acarreta, consideravelmente, a redução da qualidade de vida no trabalho, além de provocar nas pessoas o sentimento de abandono e falta de proteção no tocante a inúmeros fatores inerentes à pandemia. Contudo, esses trabalhadores, necessitam do trabalho para sustentar suas famílias e continuar progredindo como ser humano na sociedade.

Fato é que a crise provocada pela Covid-19, além de ter se tornado um risco à saúde dos trabalhadores e das pessoas em geral, promoveu maciçamente ameaça no equilíbrio emocional de todos os envolvidos no cenário global e a saúde financeira de centenas de micro e pequenas empresas (TIZON, 2020). Conforme Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2020), a pandemia está afetando gravemente os mercados de trabalho, economias e empresas.

Alvarenga (2016), ainda destaca que a recessão provocada pelo Covid-19 afetou muitas empresas e países nas mais variadas formas, desde o grau mais leve, à aqueles mais severos e aquelas mais frágeis terão que ser amparadas pelos governos, que se não agirem para, liberando linhas de crédito ou mesmo adiando ou mesmo cessando o recolhimento de impostos, terão que fechar as portas, causando maior abismo na questão do desemprego e do desenvolvimento do país.

3. CONCLUSÃO

A pesquisa sobre a temática deste trabalho e principalmente o seu desenvolvimento proporcionou conhecimento teórico e especialmente prático para a pesquisadora, além de tomar proporções maiores quando se percebe a necessidade da busca cada vez mais profunda sobre quando se trata do empreendedorismo no Brasil, especialmente dos mi-



croempresendedores.

Nesse contexto, constata-se que a falta de planejamento e de organização sistêmica do negócio, contribui muito para que esses não obtenham sucesso, especialmente quando imersos a situações inesperadas como foi o caso da pandemia ocasionada pela Covid-19, que afetou toda a classe com a diminuição da rentabilidade, do capital de giro e da possibilidade de sobrevivência do negócio.

Perante as incertezas e as condições econômicas ocasionadas pela pandemia, trouxe uma necessidade massiva pela busca da estabilidade financeira e a necessidade de recriar suas atividades, adaptando-se a nova realidade que já se apresentava com o novo cenário mercadológico.

Quanto a geração de novos conhecimentos e habilidades para a área de Administração, este cenário de crise pandêmica, possibilitou aos empreendedores o aprendizado de novas habilidades. Portanto, este estudo apresenta também contribuições em termos práticos, além dos acadêmicos, especialmente quando se trata de momentos atípicos, como o situado ao longo do trabalho.

Como sugestão a trabalhos futuros, recomenda-se que analisem de maneira prática, via estudo de caso, observando as particularidades de cada respondente. Desse modo, será possível uma análise mais profunda sobre os desafios dos microempreendedores em momentos excepcionais do próprio ciclo do negócio.

Referências

- AGÊNCIA BRASIL. **Pequenas empresas garantem saldo positivo de empregos, mostra Sebrae**. 2019. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2019-07/pequenasempresas-garantem-saldo-positivo-de-empregos-mostra-sebrae>. Acesso em: 10 de abril de 2023.
- ALVARENGA, Rodrigo Arraes. **Estudos dos Fatores Contribuintes para a Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas do Estado do Maranhão**. International Journal of Innovation, v. 4, n. 2, p. 106-118, 2016.
- ANVISA. Agência Nacional de Vigilância Sanitária - **Enquadramento de Porte da Empresa**. Portal ANVISA. 2019. Disponível em: <http://portal.anvisa.gov.br/porte-de-empresa>. Acesso em: 11 de abril de 2023.
- BNDES. CIRCULAR Nº 11/2010. **Alterações das normas relativas ao Porte das Beneficiárias**. Rio de Janeiro, 05 de março de 2010. Disponível em: https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galeria%20s/Arquivos/produtos/download/Circ011_10.pdf. Acesso em: 10 de abril de 2023.
- BRASIL. Lei complementar. **Lei nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm. Acesso em: 05 mai. 2020.
- BRASIL. **Lei complementar. Lei nº 139, de 10 de novembro de 2011**. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp139.htm. Acesso em: 03 de abril de 2023.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; Metodologia científica. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- COUTO, M. H. G.; CAMPOS, P. C.; CASTRO, A. C.; OLIVA, F. L. Mortalidade Precoce das Micro e Pequenas Empresas: estudo das principais causas de falência empresarial em Bambuí/MG. **Revista da Micro e Pequena Empresa FACCAMP**. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372017v11n3p3953>. Acesso em: -3 de abril de 2023.
- GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.
- LEITE, Vitor. **Quais as vantagens de ser MEI? Vale a pena se tornar um?** Acesso em: <https://blog.nubank.com.br/vantagens-de-ser-mei/>. Acesso em: 08 de abril de 2023.
- LEONE, Rodrigo José Guerra; LEONE, Nilda Maria Clodoaldo Pinto Guerra. Pequenas e médias empresas: contribuições para discussão sobre por que e como medir o seu tamanho. **Revista do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar - RaUnP** - Ano 4, n.1 (out.2011/mar. 2012).
- MACHADO, Virginia Tomaz et al. **Microempreendedor individual: uma análise dos desafios enfrentados**

na **pandemia do covid-19**. Brazilian Journal of Development, v. 7, n. 5, p. 49776- 49793, 2021.

MAGALHÃES, M. **Desafio da Pandemia de Covid-19 no Mercado de Trabalho e Medidas Compensatórias**. Anesp. 2020. Disponível em: <http://anesp.org.br/todas-as-noticias/2020/6/9/desafio-da-pandemia-decovid-19-no-mercado-de-trabalho-e-medidas-compensatrias>. Acesso em: 04 de abril de 2023.

MARTINS, J. G. F. Proposta de Método para Classificação do Porte das Empresas. 2014. 78 p. **Dissertação (Mestrado)** – Mestrado Profissional em Administração, Universidade Potiguar, Natal. 2014.

MERCOSUL. **Resolução nº 59 de 1998 do Grupo Mercado Comum**. 1998.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Metodologia aplicada para a elaboração da publicação Exportação Brasileira por Porte de Empresa. 2015. Disponível em: http://www.mdic.gov.br/balanca/metodologia/PORTE_EMP.txt. Acesso em: 6 de abril de 2023.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT. **COVID-19 e o mundo do trabalho**. Ilo. 2020. Disponível em: <https://www.ilo.org/brasil/temas/covid-19/lang--pt/index.htm>. Acesso em: 4 de Abr. de 2023.

SCHWINGEL, Inês; RIZZA, Gabriel. **Políticas públicas para formalização das empresas: lei geral das micro e pequenas empresas e iniciativas para a desburocratização**. 2013.

SEBRAE. **Cinco dicas para as MPes enfrentarem a crise do Coronavírus** - Especialista do Sebrae, Enio Pinto, destaca a importância de buscar o equilíbrio entre despesas e receitas 2021. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ma/noticias/cinco-dicas-para-as-mpes-enfrentarem-a-crise-do-coronavirus,b-fld6fe4a64f0710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 6 março de 2023.

SEBRAE. PANORAMA DOS PEQUENOS NEGÓCIOS. Sebrae, 2018. Disponível em: Acesso em: 23 nov. 2020.

SEBRAE. **Você sabe o que é um Microempreendedor Individual – MEI?**, 2019. Disponível em: <https://atendimento.sebrae-sc.com.br/blog/voce-sabe-o-que-e-um-microempreendedor-individual-mei/>. Acesso em: 6 abr. 2023.

SILVEIRA, Thayane Santos; PASSOS, Dante Flávio Oliveira; MARTINS, Igor. Empreendedorismo x startup: um comparativo bibliométrico de 1990 A 2016, 3., 2017, Campina Grande, Paraíba. **REMIPE - Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da FATEC** Osasco. Osasco, Sp: Remipe, 2017. 19 p. Disponível em: <http://remipe.fatecosasco.edu.br/index.php/remipe/article/view/1/10>. Acesso em: 27 mar de 2023.

TIZÓN, J. L. **La salud emocional en tiempos de crisis (2da ed.): Reflexiones desde una pandemia**. Herder Editorial, 2020



OS IMPACTOS DA GESTÃO DE PESSOAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

THE IMPACTS OF PEOPLE MANAGEMENT IN MICRO AND SMALL BUSINESSES

Juliane Silva de Moraes¹

Isabella Santos²

1 Administração da Faculdade Anhanguera São Luís-MA

2 Docente da Faculdade Anhanguera



Resumo

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 retribua de forma coerente os pequenos e grandes esforços.

Palavras-chave: Palavras-chave: Gestão De Pessoas. Administração. Micro e pequenas empresas.

Abstract

Understanding the evolution and challenges of people management in organizations is of paramount importance for those involved in the management process. For it is a process that has been taking place for centuries and encompasses discussions in various fields of knowledge. It is essential for any company to have in its workforce people with the most refined skills, specific talents, so that they can develop what others do not know, do not want and have not yet done, thus becoming unique in the face of the competition. The theme chosen refers to professional development. They are the ones who give existence to the work environment, seek growth and results for the company. When professional recognition comes into play as a sign that employees have done a good job, the natural response is for them to try even harder. It is essential that organizations are aware of their employees, and that they reward small and large efforts in a coherent way.

Keywords: Keywords: People Management. Administration. Micro and small companies.



1. INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas é um desafio para as organizações que tem por objetivo melhorar resultados através do envolvimento de seus funcionários. Na organização, para desenvolver atividades inerentes foi criada o setor e/ou departamento de Administração de Pessoal ou Administração de Recursos Humanos que tem como finalidade gerenciar os interesses da organização e dos seus empregados

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.

A gestão de pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas-empregados, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada-para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Os nomes como departamento de pessoal, relações industriais, recursos humanos, desenvolvimento de talentos, capital humano ou capital intelectual são utilizados para descrever a unidade, o departamento ou a equipe relacionada com a gestão de pessoas.

O tema escolhido refere-se aos impactos da gestão de pessoas em micro e pequenas empresas” é um tema bem contemporâneo, isso porque hoje saber gerir e se relacionar com as pessoas é algo que faz toda a diferença dentro de uma empresa, especialmente porque o tema e a pesquisa estão 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. As contribuições que a pesquisa poderá acarretar para a sociedade e para a comunidade acadêmica é além de uma inteligência máxima a respeito do contexto, 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.

A problemática que norteou a pesquisa foi: Quais os impactos que uma boa gestão de pessoas pode trazer para as micro e pequenas empresas?

Tendo como objetivo geral: Estudar a importância dos impactos que uma boa gestão de pessoas pode trazer para as micro e pequenas empresas. E como objetivo específico: descrever sobre gestão de pessoas sua história e concepções ao longo do tempo.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

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. De tal modo, 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.

Sendo assim a metodologia da pesquisa será 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.

Serão 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.

2.2 Resultados e Discussão

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 organização 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, re-

quer 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 & 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.

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



encalçam 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.

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.

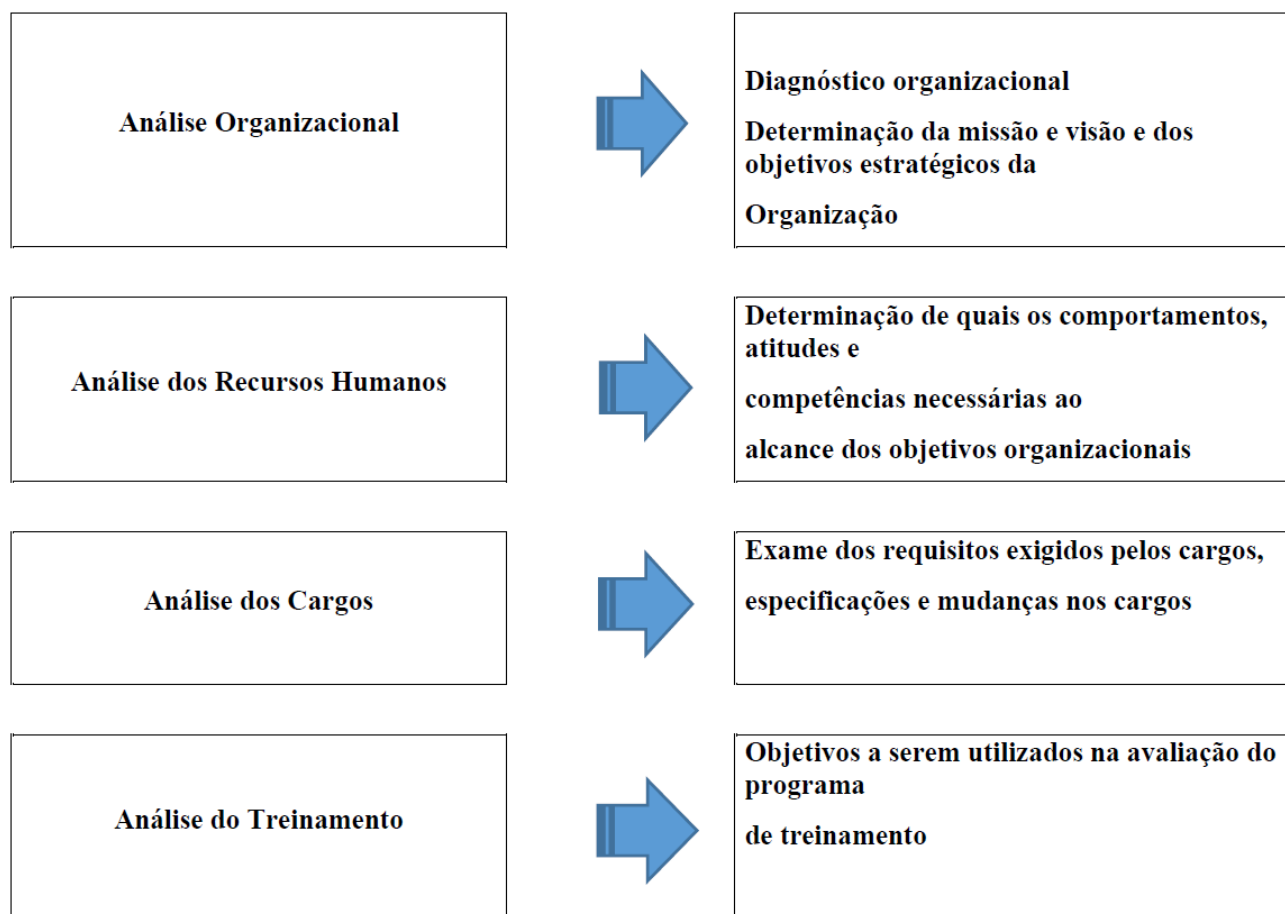


Figura 1. Os passos no levantamento de necessidades de treinamento

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 ativos, prestam atenção em habilitá-lo de maneira constante e imutável, haja vista que, adicionando importâncias a eles aumentam significativamente a característica e operosidade.

3. CONCLUSÃO

Todos os objetivos foram satisfatoriamente alcançados, bem como a problemática foi de maneira bem assertiva respondida e pôde-se perceber que 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.

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.

Referências

ALMEIDA, E. E.; FURTADO, F. **Controladoria e Gestão, 2005. Monografia. (Curso de Pós-graduação em “Lato Sensu” em Contabilidade, Finanças e Auditoria)** – Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, Lins.

CHIAVENATO, I. Gerenciando pessoas. 2. ed. São Paulo : Makron Books, 1994. FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. de. **Relatório de pesquisa tendências de mudanças na gestão de pessoas das empresas brasileiras: DELPHI RH-2010.** [São Paulo] : MBA, USP, 2001. 18 p.

DRUCKER, A. A. et al. **Contabilidade Gerencial.** Tradução André Olímpio Mosselman e Du Chenoy Castro. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GROPELLI, F. **Gestão do Fluxo de Caixa Diário: como dispor de um instrumento fundamental para gerenciamento do negócio.** São Paulo: Atlas, 2017.

HOJI, A. **Gestão estratégica do risco: uma referência para a tomada de riscos empresariais.** Tradução Félix Nonnenmacher. Porto alegre: Bookman, 2009.

Mosselman e Du Chenoy Castro. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica.** São Paulo: Atlas, 2002.

WERNKE, A. A. et al. **Contabilidade Gerencial.** Tradução André Olímpio

A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE LABORAL

THE IMPORTANCE OF QUALITY OF LIFE IN THE WORKPLACE

Fábio Henrique Santos Nascimento¹

Isabella Santos²

1 Administração da Faculdade Anhanguera São Luís-MA

2 Docente da Faculdade Anhanguera



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. As contribuições que a pesquisa poderá trazer para a sociedade é exatamente o entendimento e para a comunidade acadêmica a pesquisa traz um aporte teórico para estudos mais minuciosos sobre o estudo da qualidade de vida no trabalho como uma série de ações que ajudam no desenvolvimento das organizações de maneira e externa e interna podem ser relevantes para a qualidade de vida desse colaborador. Sendo assim, a problemática que norteou a pesquisa foi: qual a importância da qualidade de vida no ambiente laboral? Tendo como objetivo geral: estudar sobre a relação entre a qualidade de vida no ambiente laboral e sua importância para os colaboradores. E objetivos específicos foram: pesquisar sobre os aspectos teóricos sobre a qualidade de vida no trabalho.

Palavras-chave: Qualidade de Via. Estresse. Síndrome de Burnout. Empresas.

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, maintenance 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 satisfactory physical and mental support to protect himself from such. The contributions that the research can bring to society is exactly the understanding and for the academic community the research brings a theoretical contribution to more detailed studies on the study of quality of life at work as a series of actions that help in the development of organizations of way and external and internal can be relevant to the quality of life of this employee. Therefore, the problem that guided the research was: what is the importance of quality of life in the work environment? With the general objective: to study the relationship between quality of life in the work environment and its importance for employees. And specific objectives were: research on the theoretical aspects of quality of life at work.

Keywords: Road Quality. Stress. Burnout syndrome. Companies.

1. INTRODUÇÃO

As Interações do homem com o meio laboral vêm passando muitas alterações dentro da conjuntura biopsicossocial, destaca-se que grande parte dos resultados mostrou que os colaboradores tratam algumas pessoas como se fossem da família, isto pode se dá após a fase de exaustão emocional, que também foi considerada alta, a fragilidade que a exaustão traz, carrega uma necessidade de apego e transferência emocional que favorece que as pessoas a se tratem com afeto familiar, até porque se passa mais tempo no ambiente de trabalho, do que em seus próprios lares.

A maioria da população gostaria de fazer mais pelas pessoas, isso pode incluir seus pares, mais uma vez podemos perceber um sentimento de afetividade diante da conjuntura biopsicossocial como uma das possíveis interações no meio laboral e indivíduo

A escolha dessa temática adveio por conta de como essa qualidade influencia no resultado das empresas mediante um mercado cada vez mais competitivo e exigente. Por isso, se faz necessário que as empresas foquem no capital humano da organização. A relevância da pesquisa está em justamente trazer essa compreensão em demonstrar a importância da qualidade de vida no trabalho, destacando o quanto é importante os investimentos em programas de QVT, e da importância de utilizar estratégias de valorização do capital humano.

As contribuições que a pesquisa poderá trazer para a sociedade é exatamente o entendimento e para a comunidade acadêmica a pesquisa traz um aporte teórico para estudos mais minuciosos sobre o estudo da qualidade de vida no trabalho como uma série de ações que ajudam no desenvolvimento das organizações de maneira e externa e interna podem ser relevantes para a qualidade de vida desse colaborador

Sendo assim, a problemática que norteou a pesquisa foi: qual a importância da qualidade de vida no ambiente laboral?

Tendo como objetivo geral: estudar sobre a relação entre a qualidade de vida no ambiente laboral e sua importância para os colaboradores. E objetivo específico foi: pesquisar sobre os aspectos teóricos e sobre as doenças que a falta de qualidade de vida pode causar nas organizações..

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

Tratou-se de um estudo de caráter qualitativo e quantitativo realizado por meio de pesquisa bibliográfica, constituído de artigos científicos e publicações relacionadas ao tema. De tal modo, 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. Portanto a metodologia da pesquisa será de cunho bibliográfico, onde serão bases de dados como: Google Acadêmico e SCIELO, sempre pesquisando em artigos, teses e dissertações.

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: Estresse; Qualidade de vida; Trabalho e empresas. O aporte teórico que será usado será dentro da faixa temporal de 2010 a 2022.

2.2 Resultados e Discussão

Para Hirigoyen (2002) o estresse profissional feito de pressão e exagero de tarefas múltiplas e repetitivas pode esgotar uma pessoa e mesmo levá-la a um Burnout, isto é, a uma depressão por esgotamento. Segundo a autora, alguns chefes apenas fazem repercutir nos subordinados a pressão que lhes é imposta. Então de tal maneira angustiados pela multiplicidade de tarefas para terminar, que entram em pânico e atormentam os outros.

Justificam-se dizendo que estão assoberbados, pois temem não alcançar os objetivos e não podem, além do mais, ficar dando conta dos estados psicológicos de cada um. Enquanto os empregados não se manifestam, tal comportamento, que não tem a intenção de ser maldoso, mas é destruidor, passa sem ser notado, pois a hierarquia não se interessa senão pelos resultados (HIRIGOYEN, 2002).

Seguindo a mesma linha de pensamento, quando a pessoa sofre estresse contínuo, as consequências sobre o organismo podem ser mais intensas, levando-a ao desgaste progressivo e às vezes até o esgotamento (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 1997).

Mas, em algumas empresas, nem sempre esta pressão excessiva e constante acaba o que acaba sendo considerado assédio moral, onde a pessoa se sentindo isolada, humilhada e muitas vezes rejeitada, e por consequência fazendo com que se sintam “sozinhas contra todos” (HIRIGOYEN, 2002, p. 165).

A qualidade de vida no trabalho, é algo que vai além da saúde e segurança. É importante juntá-la a qualidade de uma forma total e ao amadurecimento do clima organizacional, dar condições necessárias, honrar e ser tratado de forma digna como profissional. (FRANÇA 1997 apud VASCONCELLOS, 2001 p. 80)

Na visão de Dantas (2006), os fatores causadores do estresse estão fundamentados em três variáveis. A primeira variável são as questões psicológicas, que estão relacionadas à forma em que os colaboradores são submetidos a executar suas atividades. A segunda variável é o controle desempenhado pelo trabalhador em analogia ao trabalho que ele exerce, relacionado ao grau de habilidade que a atividade exige do trabalhador. A terceira variável é o apoio social no trabalho. Existir relação de confiança dos trabalhadores uns com as outras é fundamental, mas caso não haja um suporte social adequado, então este pode ser um fator psicossocial que possivelmente contribuirá para o desgaste no âmbito ocupacional.

Para Albrecht (1988 apud CAMELO; ANGERAMI, 2004) consideram – se fatores relevantes para o aparecimento do estresse causada pelo desempenho de inúmeros papéis com prazos geralmente curtos para a execução, muitas interrupções as vezes dadas por retrabalhos, sobrecarga de trabalho, prioridades não estabelecidas, nível de autonomia e incerteza quando ao futuro e o convívio com colegas insatisfeitos.

Inúmeros são os fatores responsáveis pelo adoecimento do profissional, entretanto, cada um responde de forma diferenciada quando estão frente ao agente estressor. Geralmente os sinais de alarme que o trabalhador esboça quando estiver prestes a desenvolver um estresse ocupacional são sintomas como: fadiga, tristeza, diminuição da concentração, ansiedade, preocupação somática, irritabilidade, e a qualidade da assistência ficam com-

prometidas. Vale ressaltar que o estresse ocupacional quando não tratado evolui para uma forma mais grave da doença conhecida como “Síndrome de Burnout” (FERREIRA, 2015).

O estresse progride de forma irregular quando há por parte do colaborador a percepção de papéis e poucas possibilidades de controle e autonomia. Os desafios em ajustar-se a tais circunstâncias levam ao estresse ou até mesmo ao esgotamento. Dessa forma, a adaptação do indivíduo frente às mudanças requer investimento de recursos que vai depender das crenças, expectativas frente ao mundo e do seu tipo de comportamento (PASCHOAL; TAMAYO, 2006)

Assim percebe-se que as pessoas constituem o principal ativo da organização, por esse motivo surge então a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas a seus funcionários. A forma como as pessoas são tratadas em uma organização tem muita importância, pois através deste tratamento, é que vão ser determinados os resultados bons ou ruins para a empresa.

Cada indivíduo reage de uma maneira quando estar submetido ao estresse contínuo, podendo desencadear, portanto, alguma das consequências apresentadas na tabela, para isto serão propostas medidas de intervenção que visem minimizar tais impactos trazidos pelo estresse, tornando possível também uma melhora na qualidade de vida dos empregados deste setor. Baseados nesses teóricos observam-se que o conceito de qualidade de vida como condição biopsicossocial de bem-estar, relativa às vivências humanas objetivas e subjetivas e levada dentro das singularidades individuais e sociais de dadas as circunstâncias. (ROCHA, 2006)

Grazziano et al. (2010) afirmam que a qualidade do cuidado prestado está na dependência direta do bem estar do profissional que presta assistência; desta forma, medidas que visem garantir condições de trabalho que reduzam o desgaste físico e emocional se fazem imperativa na enfermagem e a sensibilização dos profissionais e instituições sobre a natureza e ocorrência do stress e Burnout trarão benefícios a ambos.

Já, para Capilla Pueyo (2002), não existe nenhuma estratégia simples capaz de prevenir ou tratar a síndrome. Utilizam-se modelos complementares que tratam o indivíduo, o grupo social e a administração. Os programas de intervenção se desenvolvem em três níveis estratégicos: a) individual: considerando estratégias de enfrentamento ao estresse; b) interpessoal: potencializando a formação* de habilidades sociais e as estratégias relacionadas com o apoio social no trabalho; e c) organizacional.

Concorda Carlotto e Gobbi (2001) quando destacam a importância da mudança na revisão de valores que regem a empresa, resgatando os valores humanos no trabalho, e que, para garantir a saúde física, mental e a segurança social do sujeito, isso não depende de uma só parte, mas, sim, simultaneamente do próprio trabalhador e da organização. Faz-se necessário traçar programas de melhoria do ambiente e no clima organizacional, através de políticas de trabalho eficazes, com o intuito de aumentar a motivação, evitando sentimentos de desilusão, solidão e frustração que tomam conta de muitos profissionais do ensino, aumentando, assim, a qualidade de vida do professor e, conseqüentemente, dando respostas positivas à organização e à sociedade.

O vocábulo estresse foi empregado no campo da saúde por volta de 1926 por Selye, por notar que as pessoas estavam padecendo de doenças físicas e reclamavam de determinados sinais que permaneciam e se tornavam comuns, tais como fadiga e desânimo (CATALDI, 2002).

Em 1936 Hans indicou o sentido da reação de estresse como uma síndrome geral de ajuste e em,1974, ele reutilizou o termo estresse como uma resposta não determinada do



corpo a qualquer exigência (SEYLE, 1956).

Conforme análises e observações, Souza (2005) ressalta que é de grande valor fazer uma distinção entre força e estresse, porquanto as pessoas habitualmente confundem como se as duas circunstâncias fossem sinônimas. O autor ainda delinea pressão como a transformação que ocorre fora do organismo. Compreende-se, então, que a pressão ocasionada por essa mudança acaba pressionando o organismo, que tende a enfrentá-la.

Até o século XVII a palavra estresse era usada na literatura inglesa esporadicamente como a definição de angústia e adversidade. No século XVIII foi empregado pelo fisiologista francês Claude Bernard e em seguida por Walter Cannon aludindo-se às reações que causavam uma crise nas estruturas de homeostase orgânica (MALACH; LEITE, 1999).

Destaca Meleiro (2002) que o estresse nada mais é que uma reação corretamente normal do organismo e imprescindível para a vida humana. Contudo, de forma contrária, o estresse positivo ou estresse é uma extraordinária força motivadora.

Afirma já Dolan (2006) que o estresse aciona o organismo para se adaptar aos desafios sendo seguido da sensação de concretização e desativação. A dificuldade advém bem como a intensificação crônica do organismo para se adaptar às situações de ameaça e que não se desativa, tornando-se perigoso.

Expõem o estresse ocupacional Ross e Altamaier (1994) como a interação das condições de trabalho com as particularidades do trabalhador, nas quais o processo do trabalho extrapola as habilidades do trabalhador para enfrentá-las.

É designado estressor, o estímulo que, pode trazer benefícios ou malefícios que causem emoções ao indivíduo deixando marcas profundas. É, além disso, um acontecimento, circunstância, elemento ou pessoa que aprove certa carga emocional, acarretando estímulos que levam ao estresse (PAFARO; MARTINO, 2004).

As interações do homem com o meio laboral vêm passando muitas alterações dentro da conjuntura biopsicossocial cada vez mais, complicadas, intensas e complicadas por distintos fatores (RIBEIRO et al., 2012).

Com isso, estudos distinguem que determinados espaços laborais são mais predispostos para se desenvolver doenças ocupacionais, influenciando de tal modo no comportamento da sua proteção e na saúde do próprio operário (ANDRADE; SIQUEIRA JUNIOR, 2014).

O estresse ocupacional na vida do homem contemporâneo tornou-se uma fonte de alteração e é reconhecido como uma das imponderações ao bem-estar psicossocial do indivíduo. O estresse relacionado ao trabalho põe em risco a saúde dos colaboradores de uma instituição e tem como consequências a má qualidade do desempenho, a desmotivação, alta rotatividade, absenteísmo e assédio moral no local de trabalho.

3. CONCLUSÃO

Todos os objetivos foram alcançados de modo satisfatório. Ressalta-se que a eficácia da intervenção no combate a esta doença estabelece-se com maior resolutividade quando são empregadas estratégias com abordagem individual corroboradas por estratégias organizacionais. As ações preventivas serão viáveis quando este evento não for estigmatizado unicamente como responsabilidade individual ou pelo relacionamento profissional-usuário, e começar a ser entendido como um problema da relação indivíduo - processo de trabalho - organização.

O estudo contribuiu para ampliar o conhecimento sobre as estratégias de enfrentamento da Síndrome de Burnout, outra contribuição é que há necessidade de discutir as condições de trabalho dos profissionais, independentemente de sua área de atuação, como uma profissão estressante e que deve ser reconhecida como uma peça-chave no que se refere à assistência e cuidado na saúde.

Assim, compreende-se que há necessidade de novos estudos nesta área, que investiguem meios e métodos de se prevenir a Síndrome de Burnout e com isso diminuir os índices de profissionais atingidos por este problema de saúde associado às atividades laborais.

Ressalta-se que a eficácia da intervenção no combate a esta doença estabelece-se com maior resolutividade quando são empregadas estratégias com abordagem individual corroborada por estratégias organizacionais.

As ações preventivas serão viáveis quando este evento não for estigmatizado unicamente como responsabilidade individual ou pelo relacionamento profissional-usuário, e começar a ser entendido como um problema da relação indivíduo - processo de trabalho - organização. Sugerem-se novos estudos com adição de novas abordagens e avaliação de seguimento.

Com base no acima exposto, faz-se necessário investigar os fatores ocupacionais específicos que podem estar contribuindo para o nível de stress desses funcionários, já que, conforme anteriormente mencionado no presente estudo, se enfatiza que o stress ocupacional pode trazer pessimismo, insatisfação crescente, falhas e ineficiência.

Referências

- CARLOTTO, M. S. A **Síndrome do Burnout e o trabalho docente**. Ver. Psic. em Estudo, Maringá, v. 7 n. 1, 2002.
- CATALDI, Maria José. **O Stress no Meio Ambiente de Trabalho**. São Paulo: Ltr Editora Ltda, 2002.
- CAVALCANTE, C. A. A. et al. Perfil dos Agravos Relacionados ao Trabalho Notificado no Rio Grande do Norte, 2007 a 2009. **Epidemiol. Serv. Saúde**, Brasília, v. 23, n. 4, p. 741-752, out. – dez., 2014.
- CODO, W.; JACQUES, M. G. **Saúde mental e trabalho: leituras**. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.
- DANTAS, Julizar. Estresse e Trabalho. **Revista Proteção**, Porto Alegre, n. 172, p. 8-12, abr.2006.
- DOLAN, S. L. **Estresse, autoestima, saúde e trabalho**. Rio de Janeiro (RJ): Ed. Qualitymark; 2006.
- FALGUERAS, M.V. et al. Burnout y trabajo en equipo en los profesionales de Atención Primaria. **Atención Primaria**, v. 47, n. 1, p. 25-31, 2015.
- FERREIRA, N. N., & LUCCA, S. R. Síndrome de Burnout em técnicos de enfermagem de um hospital público do Estado de São Paulo. **Revista brasileira de epidemiologia**. São Paulo, 2015.
- GRAZZIANO et al. Impacto do stress ocupacional e burnout para enfermeiros. **Rev. Enfermería Global**. 2010.
- GUIMARÃES, Denise A.; GRIBTS, Irene K.. **Gestão por competência: uma abordagem sistêmica**. USP/SP, São Paulo, p.01-11, 30 maio 2004.
- HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Tradução Rejjane Janowitz. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.
- JODAS, D.A.; HADDAD, M. C.L. Síndrome de Burnout em trabalhadores de enfermagem de um pronto socorro de hospital universitário. **Acta Paulista de Enfermagem**. São Paulo. Vol.. 22, nº2, p. 110/120, 2009.
- LADEIRA, Marcelo Bronzo. O processo do stress ocupacional e a psicopatologia do trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 1, p.64-74, jan. – mar.1996.
- LIMONGI França. **Stress e Trabalho: uma abordagem psicossomática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LIMONGI França. **Vencendo o estresse: como detectá-lo e superá-lo**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Psicologia do trabalho: psicossomática, valores e práticas organizacionais**. São Pau-



lo: Saraiva, 2008.

MALACH, C. & LEITE, Marcos. *Trabalho: Fonte de prazer ou desgaste? Guia vencer o estresse na empresa*. Campinas: Papirus, 1999.

MARINS, Luiz. **Livre-se dos “Corvos”**. São Paulo: Harbra, 2003.

MELEIRO, A. **O stress do professor**. In: LIPP, M.(org.). *O stress do professor*. Campinas-SP: Editora Papirus, 2002.

MICHEL, Oswaldo. **Acidentes do trabalho e doenças ocupacionais**. 2. ed. São Paulo: 2001.

PAFARO, R. C.; MARTINO, M. M. F. Estudo de estresse do enfermeiro com dupla jornada de trabalho em um hospital de oncologia pediátrica de Campinas. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 38, n. 2, p. 152-160, 2004.

PASCHOAL; Tatiane; TAMAYO, Álvaro. **Ergonomia, Estresse e trabalho**. Validação da escala de estresse no trabalho. 2006.

RIBEIRO, R. P. et al. *Adoecer pelo trabalho de enfermagem: uma revisão*

SAMPAIO, Levi Lima de. **A teoria da relatividade na gestão de pessoas**: uma nova visão para gerenciar pessoas com foco no crescimento das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SPECTOR, E. P. **Psicologia nas organizações**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

A GESTÃO DE PESSOAS ASSOCIADA A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO PROMOTORA DA MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL

PEOPLE MANAGEMENT ASSOCIATED WITH EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A PROMOTER OF ORGANIZATIONAL MOTIVATION

Evandro Teles Barreto Junior¹

Juliana Silva²

1 Administração da Faculdade Anhanguera São Luís-MA

2 Docente da Faculdade Anhanguera



Resumo

A gestão de pessoas aliada à inteligência emocional possui ampla função no contexto organizacional, especialmente quando se trata da motivação dos colaboradores do negócio. Ela deve liderar, motivar e orientar todos os participantes para que alcancem resultados favoráveis sem perder o foco do clima organizacional. Nesse sentido, o presente artigo objetiva elucidar o quanto inteligência emocional como ferramenta da gestão de pessoas promove a motivação organizacional. Para tal optou-se pela metodologia de revisão bibliográfica a com obras encontradas nas plataformas SciELO e Google Acadêmico. Esta pesquisa possibilitou maior conhecimento sobre a importância da gestão de pessoas para a motivação dos colaboradores. Além disso, o *coaching* também pode ser empregado como poderosa ferramenta empresarial e não somente no particular, objetivando liderar a organização em direção aos propósitos desenhados no planejamento e assim alcançar os resultados esperados.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Inteligência Emocional, Motivação.

Abstract

People management combined with emotional intelligence has a wide role in the organizational context, especially when it comes to the motivation of business employees. It must lead, motivate, and guide all participants to achieve favorable results without losing focus on the organizational climate. In this sense, this article aims to elucidate how much emotional intelligence as a people management tool promotes organizational motivation. For this, we opted for the bibliographic review methodology with works found on the SciELO and Google Scholar platforms. This research provided greater knowledge about the importance of people management for employee motivation. In addition, coaching can also be used as a powerful business tool and not only in particular, aiming to lead the organization towards the purposes outlined in the planning and thus achieve the expected results.

Keywords: People Management, Emotional Intelligence, Motivation.

1. INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas representa uma importante área das organizações e para que cumpram seus objetivos, faz-se necessário o apoio e desenvolvimento das pessoas, especialmente para evitar o conflito e um clima organizacional de qualidade. A partir de esforços conjuntos é possível se manter no mercado e crescer de maneira saudável e isso se dá pelas relações pessoas, que a cada tempo tornam-se mais valorizadas, pois representam o bem-estar dos colaboradores e o resultam em desempenhos valorativos para a organização como um todo.

Pensando nessa frente, percebe-se que a inteligência emocional está diretamente ligada a gestão de gente e a condução dos processos que incitam a produtividade, saúde dos funcionários e satisfação das equipes. Contudo, a perenidade de um clima aceitável vem representando um enorme desafio para as lideranças pelo fato de que cada ação gera impactos sobre todos e cada indivíduo percebe as situações por diferentes perspectivas. Nesse contexto, torna-se imperioso considerar as pesquisas nessa área como de valorosa importância, especialmente quando se considera as pessoas como o ativo mais importante das organizações. Por esse fato, este estudo apresenta inicialmente um cenário relacionado às pessoas de maneira sistêmica para somente depois conseguir analisar o clima organizacional satisfatório como fator resultante do perfil da gestão e as estratégias empresariais importantes para esse contexto.

Desse modo, o presente artigo pretende ressaltar o quanto a satisfação das necessidades coletivas pode comprometer o crescimento organizacional ou mesmo promover um clima de mudanças rápidas e pertinentes para que estas possam adequar-se às galopantes alterações do mercado e dos competidores. Baseado nesses aspectos, desenhou-se o seguinte problema de pesquisa: de que maneira a gestão de pessoas associada a inteligência emocional pode contribuir para a motivação organizacional?

Para tal propósito, o objetivo geral deste artigo consistiu em elucidar o quanto inteligência emocional como ferramenta da gestão de pessoas promove a motivação organizacional e como objetivo secundário: esclarecer o coaching como estratégia que a gestão de pessoas pode lançar mão para motivar os colaboradores.

Esta pesquisa possibilitou maior conhecimento sobre a importância da gestão de pessoas para a motivação dos colaboradores, permeado pela satisfação plena diante do relacionamento entre os envolvidos nos times. Contribuiu também para a ciência, uma vez que trouxe a baila uma temática importante que trata sobre valorização das pessoas e conseqüentemente o sucesso de inúmeras organizações, que pode ser veiculada por meio de pesquisa científica, com o intuito de melhorar a vida dos profissionais e cooperar cada vez mais com o desenvolvimento nacional.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

O tipo de pesquisa realizada foi uma Revisão sistemática de Literatura Qualitativa e Descritiva, sobre a importância da gestão de pessoas como influencia no clima organizacional e assim promover o bem-estar e o crescimento das organizações. Este estudo foi realizado por meio de livros e sites de referência no tocante à administração, todos eles indexados em bancos de dados, tais como: *Scielo*, *Periódicos Capes*, *Microsoft Academic*.



O período dos artigos examinados foram os trabalhos publicados nos últimos 10 anos. As palavras-chave utilizadas na busca foram: “Gestão de Pessoas”, “satisfação dos colaboradores” e “clima organizacional”.

Como enquadramento teórico, optou-se pelos seguintes autores principais: Chiavenato (2020); Gil (2012); Simons (2020); Bergamini (2018); Goleman (2007); Damásio (2015); Karasinski, Antunes e Danbroski (2018), dentre outros. De posse das pesquisas, efetuou-se a leitura e extração das definições e aprofundamentos sobre a temática abordada

2.2 Resultados e Discussão

Com o passar do tempo percebeu-se ser quase que impossível separar o ambiente laboral da existência humana, uma vez que as pessoas passam a maior parte do seu tempo vinculadas ao ambiente de trabalho. O labor para a maioria das pessoas representa a essência do viver. As pessoas dependem dele para sua sobrevivência e satisfação e as organizações também dependem diretamente dessas pessoas para operarem, atenderem seus clientes, prestarem serviços, produzirem, sobreviverem e crescerem enquanto organismo vivos que são (SIMONS, 2020).

Nesse sentido, houve uma mudança na hierarquia desse setor, inclusive no tocante a nomenclatura, que anteriormente era chamada de Administração de Recursos Humanos, ou mesmo setor de RH e hoje, na maioria das empresas, é tratada como Gestão de Pessoas ou Gestão de Gente. A mudança teve como principal objetivo a percepção dos funcionários que trabalham nas empresas, uma vez que não são mais tidos como operários, mas como parceiros ou mesmo o chamado “colaboradores”. O setor de RH ainda consta em plena mudança e transformação conforme ainda ressalta Gil (2012, p. 24):

“A gestão de pessoas, no entanto, constitui, ainda, uma tendência que se manifesta mais no meio acadêmico que propriamente nas empresas, visto que a expressão mais evidente de sua existência tem sido dada pelas revisões das obras relativas à gestão de recursos humanos e aos cursos que vêm sendo oferecidos por instituições especializadas.”

Conforme o autor, a gestão de pessoas vem ganhando novas nuances no ambiente interno. Muitos funcionários são considerados sócios ou intraempreendedores e não mais como indivíduos contratados. Essas mudanças de alguma maneira incentivam a participação de todos nas decisões do negócio e no desejo de crescimento. Quando há necessidades de capacitação, que gere algum tipo de novas habilidades e oportunidades de crescimento, os funcionários se sentem mais motivados a realizar as tarefas necessárias que de fato gerem mais ativos para a organização (CHIAVENATO, 2020). Bergamini (2018, p. 18), ainda acrescenta sobre motivação que:

A palavra motivação deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa mover. Essa origem da palavra encerra a noção dinâmica de ação, que é a principal característica do comportamento motivacional que representa o processo a partir do qual as pessoas entram em ação. Estar motivado por algo envolve determinada emoção que termina em prazer, dando sentido à vida”. Dessa forma, é preciso manter os colaboradores motivados para impulsionar uma razão, um sentido, o diferencial de se trabalhar em determinada organização.

Um dos desafios da moderna gestão de pessoas é a manutenção da motivação no interior das organizações, seja pela liderança ou pelos liderados. Motivar é algo que muitas vezes necessita de um diagnóstico prévio para compreender os impulsos da motivação, seja ela intrínseca ou extrínseca. Para Marchiori (2017, p.32), o ato de motivar está diretamente ligado à mobilização do indivíduo para que ele consiga atingir determinado objetivo, seja em um estado de necessidade, carência ou desequilíbrio.

“A motivação é aquilo capaz de mover o colaborador e conduzi-lo permanentemente para alcançar algo que não é apenas benéfico a ele, mas para a organização na sua integralidade”. Desse modo, Chiavenato (2020, p. 308) aponta no Quadro 1 três elementos principais e imprescindíveis para que o processo motivacional se estabeleça e seja de fato um determinante de encorajamento empresarial, de qualquer um dos partícipes do negócio:

TIPOS DE PROCESSOS	CARACTERIZAÇÃO
Necessidades	O organismo humano está em equilíbrio, porém no momento que surge uma necessidade ou desejo, inicia-se uma busca para que haja satisfação, como por exemplo, alimento, água, segurança, convívio social.
Impulsos	São os fatores mais importantes do processo motivacional, pois são eles que levarão a um determinado comportamento e/ou ação para alívio das necessidades.
Incentivos	São os estímulos que são externos e têm a função de aliviar uma necessidade ou impulso

Quadro 1. Processo motivacional
 Fonte: Chiavenato (2020, p. 308)

Diante dessas premissas, cabe ressaltar que o processo motivacional possui dois fatores de extrema importância: as metas e as necessidades. As metas como resultados dos desejos e necessidades organizacionais, uma vez que quando alcançadas cessam aquilo que as movimenta. Importante ainda citar, a compreensão do ciclo motivacional conforme demonstrado na Figura 1:

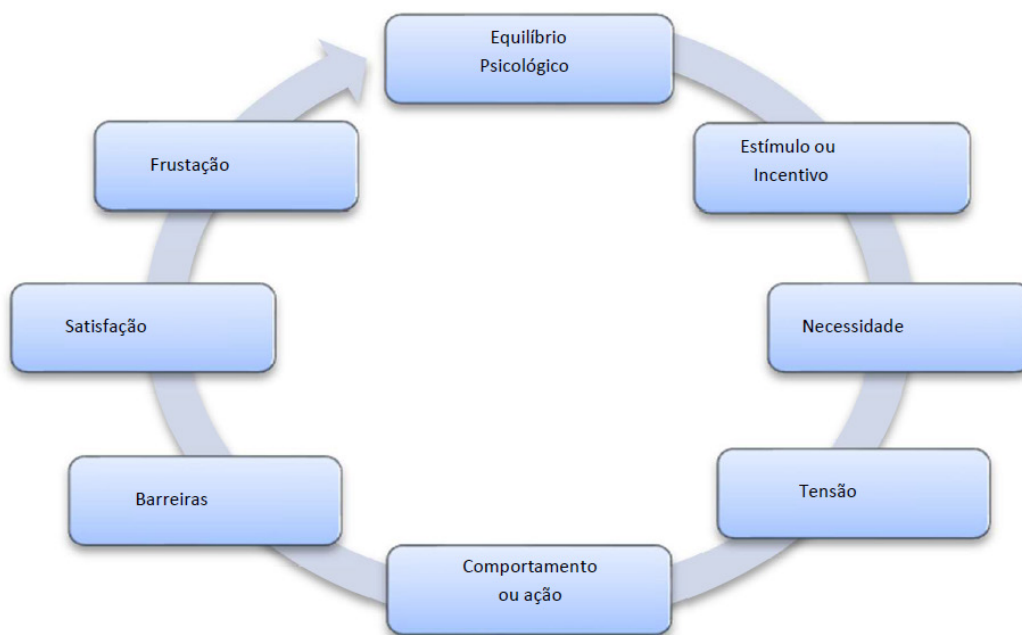


Figura 1. Ciclo motivacional
 Fonte: Chiavenato (2020, p. 74)

A partir da visão do autor, o equilíbrio psicológico reporta-se a um certo controle interno. Trata-se de um estado em que ressalta o organismo humano até que aparece um incentivo que gere necessidade ou carência. Nesse momento do ciclo o equilíbrio interno é rompido e passa-se a ter um estado de tensão. Para Daniel Goleman (2007, p. 54) a Inteligência Emocional (IE) traduz-se como:

“a capacidade de a pessoa se motivar a si mesma e persistir a despeito das frustrações; de controlar os impulsos e adiar a recompensa; de regular o seu próprio estado de espírito e impedir que o desânimo subjugu a faculdade de pensar; de sentir empatia e de ter esperança”.

Ao se afirmar que a organização é um organismo que trabalha para as pessoas, não se pode simplesmente encará-la como uma comunidade qualquer, como também não se pode esperar que o gestor deva tratar os assuntos relacionados a liderança com exclusiva racionalidade e apatia, com repulsa a todo e qualquer tipo de emoção, seja ela positiva ou negativa. Como também não se tensiona fastar a lógica, a objetividade a razão. Necessita-se sim, ceder espaço para uma gestão equilibrada entre razão e moção, sabendo que são dois polos que influenciam na tomada de decisão, que são perigosos quando não percebidos e nem considerados, uma vez que fazem parte intrinsecamente no contexto humano e as organizações são movidas e gerenciadas por pessoas, muitas vezes com temperamentos e objetivos distintos (GOLEMAN, 2007).

Katzenbach e Smith (2001) defendem que para se estruturar times de alto desempenho, faz-se necessário instituir a existências de dois grandes fatores dentro no universo organizacional, o primeiro está ligado a disciplina da equipe e o outro ligado ao de líder único. Nesse sentido, é de suma importância que para cada tarefa desenvolvida dentro de uma área, ou em um grupo específico, defina-se o estilo de liderança que será praticado para o cumprimento das atividades e desse modo será possível delinear um perfil líder único ou mesmo uma liderança coletiva. Os autores ainda destacam:

O líder único também desenvolve o papel de ditar o ritmo de trabalho e o conteúdo das atividades, monitorando a tarefa de cada indivíduo. Este também avalia o desempenho de cada membro e é responsável por estes resultados ao final do projeto (KATZENBACH; SMITH, 2001, p. 21).

Torna-se importante notar que a era clássica da gestão já foi encerrada há décadas, não cabendo, portanto, que se priorize uma visão exclusivamente taylorista nas relações laborais, independente da organização a que se refira. A relação entre pessoas assume caráter humanista, onde a inteligência emocional se vincula a emoção humana como parte indissociável da conduta profissional (Damásio, 2015). Sobre esse aspecto o autor ainda destaca:

“A razão pela qual temos uma sociedade organizada da forma que temos, aquilo que acontece em matéria da criação da moralidade, justiça, economia, política, e mesmo termos 12 mesmo das artes humanidades, tudo isso tem uma influência extraordinariamente grande na vida dos afetos” (Damásio, 2015, p. 3).

Importante considerar que com o avanço da ciência, assim como a psicologia, a psiquiatria e a neurociência avançaram significativamente e com elas diversos foram os elementos que passaram a determinar o sucesso das pessoas e das organizações, se chegando

ao Quociente Emocional (QU), onde a inteligência emocional garante um terreno fértil e cercado de novos conceitos e práticas que permitam transitar por terrenos antes nunca ainda pensados quando trata-se da inteligência emocional dos líderes (GOLEMAN, 2007).

Nesse contexto, vale a pena citar sobre o controle das emoções como um poderoso elemento que pode trazer grandes transformações no ambiente familiar e profissional, uma vez que o indivíduo passa a ser mais consciente dos seus compromissos quanto a estar bem consigo mesmo e com os outros. Tudo isso garantirá equilíbrio enquanto líder, como também para o desenvolvimento humano dos liderados (CURY, 2006).

Desse modo, a investigação e análise das emoções e das aptidões sociais se vale do instrumento de QU para identificar o potencial de inteligência das pessoas e o quanto estas influenciam nas capacidades laborativas e profissionais. Nesse sentido, Goleman (2007, p. 26) descreve a Inteligência Emocional como a capacidade de:

- Identificar e compreender os próprios sentimentos;
- Aceitar as emoções como habilidades aprendidas;
- Estabelecer o controle quando as emoções se manifestam;
- Identificar o reflexo das emoções no comportamento e na motivação;
- Gerenciar as emoções a fim de influenciar positivamente a manifestação dos sentimentos com a aplicação de técnicas, análise e direcionamento sistemático;
- Adquirir a capacidade de identificar os sentimentos dos outros para atuar no desenvolvimento efetivo e eficaz de relacionamentos com pessoas e grupos.

Em vista disso, a IE classificou seus fundamentos em cinco grandes domínios: auto-consciência, lidar com emoções, reconhecê-las nos outros, motivar-se e lidar com os relacionamentos. Esses domínios foram adaptados e modificados após o avanço dos estudos Golemann (2007). Desse modo, estudar a Inteligência Emocional tornou-se vital para o amadurecimento tanto na vida pessoal quanto profissional. São requisitos importantes para a liderança que desenvolve pessoas, que orienta para o sucesso e especialmente para a convivência harmônica entre pares, entre liderados e parceiros de negócios.

O mercado cada vez mais avança no sentido de recrutar pessoas mais qualificadas em temas específicos e com a utilização das ferramentas do *coaching*. De acordo com Boog (2002, p. 12), essa é uma das melhores metodologias para “crescer e fazer crescer”. Nesse sentido, entende-se que o *coaching* é traduz-se como uma importante ferramenta de relacionamento e de humanização que as organizações estão lançando mão, interligadas com o *counseling* e o *mentoring*, cada uma inserida nas suas particularidades, que auxiliam sobremaneira os profissionais a delinear caminhos possíveis para o sucesso e para o alcance dos objetivos.

Além disso, o *coaching* também pode ser empregado como poderosa ferramenta empresarial e não somente no particular, objetivando liderar a organização em direção aos propósitos desenhados no planejamento e assim alcançar os resultados esperados. Essa metodologia gera benefícios aos negócios desde as escalas mais altas até o operacional. São ganhos visíveis que podem ser percebidos por todos e que garantem muito mais comprometimento dos funcionários, bem como relacionamento duradouro com clientes e fornecedores (MINOR, 2001).

Importante considerar, que são muitos os gestores que não têm interesse em implantar as ferramentas de *coaching*. Os motivos são os mais diversos, desde a falta de tempo até o medo do fracasso. Muitas vezes isso se dá até pela questão de não querer investir tempo e recursos financeiros para o treinamento dos colaboradores. São inúmeros os



gerentes que acreditam que os funcionários devem descobrir suas limitações sozinhos e ingressar em um terreno do autodesenvolvimento por conta própria. Além disso, há casos de funcionários que por acomodação ou mesmo assumindo uma postura defensiva sobre possíveis mudanças futuras (MAYO, 2003).

A partir dessas circunstâncias, comprova-se que a liderança é considerada como uma competência a ser trabalhada e aprendida. No *coaching* executivo, o processo precisa ser bem definido, desde o início, meio e fim, além do desenvolvimento, bem como as habilidades e atitudes voltadas para a liderança com foco em propósitos claros e constantes, alinhados à estratégia da empresa, bem como a sua demanda. Nesse sentido, Lamada (2006, p 12), destaca:

De acordo com algumas pesquisas do ROI (Retorno sobre Investimento), a Fortune 500 publicou recentemente um estudo incluindo 100 executivos que receberam o processo de *Coaching*, o ROI foi de 529%, ou seja, um retorno de cinco vezes a mais sobre o valor investido.”

A pesquisa retrata que o processo de *coach* tem sido empregue como ferramenta gerencial por gestores e líderes a fim de capacitar suas equipes e assim propiciar o alcance das metas delineadas pela organização. Desse modo, a empresa logra êxito, pois obtém um retorno muito mais do que o investido. Outro avanço é que o time passa a se comprometer muito mais e a perceber o quanto a sua atividade laboral e a sua dedicação são importantes para a consecução das metas, como também para o crescimento da organização e o amadurecimento profissional dos colaboradores.

Alvarenga (2007, p. 26) ainda destaca que “o *coaching* passa a constituir uma ferramenta indispensável para a autocorreção do comportamento e aprendizado dentro da organização, e os *coaches* traduzem-se como elementos necessários à sua instituição.” Ou seja, o *coaching* pode ser utilizado como ferramenta gerencial também no desenvolvimento das lideranças e na Gestão de Gente, cooperando, inclusive no incremento da performance organizacional.

Além disso, o *coaching* se destina também no desenvolvimento de habilidades, atitudes e conhecimentos e no aprimoramento do espírito de liderança. São virtudes que melhoram sensivelmente a relação do líder com sua equipe, potencializa a comunicação assertiva, valorizando o diálogo e o *feedback* constante. Para Karasinski, Antunes e Danbroski (2018, p. 11): “O *coaching* como ferramenta de desenvolvimento humano, envolve conhecimentos provenientes das áreas de treinamento, orientação, gestão de carreira e liderança”. Eles ainda acrescentam:

“O *coach* é uma ferramenta gerencial, pois está relacionado a valorização das diferenças individuais, talentos e competências que, aprimoradas pelo *coaching*, se traduzem em resultados para os indivíduos e para a organização. Para os indivíduos, as consequências são: melhoria do relacionamento interpessoal, gestão do stress, tomada de decisão e resolução de problemas, classificação dos valores profissionais; desenvolvimento da consciência e autoconhecimento; liderança; equilíbrio e flexibilidade na gestão de conflitos e nas mudanças organizacionais. Já as consequências para as organizações são: redefinição organizacional, visão de futuro, estratégias e sistemas de gestão; melhoria da gestão dos conflitos institucionais; otimização da administração da empresa; desenvolvimento de equipes; auxílio na mudança organizacional (KARASINSKI; ANTUNES; DANBROSKI, 2018, p. 13).

Com o processo de *coaching*, é claro o avanço quanto ao desempenho profissional, uma vez que os talentos são potencializados e há uma clara identificação dos elementos que funcionam como entraves no desenvolvimento dos indivíduos, bem como da equipe como um todo. Desse modo, é possível clarificar quais os fatores que atuam fortemente impedindo, por exemplo, a baixa produtividade e lucratividade no negócio (ALVARENGA, 2007).

3. CONCLUSÃO

O presente trabalho procurou elucidar o quanto inteligência emocional como ferramenta da gestão de pessoas promove a motivação organizacional, levando em consideração como essas ferramentas influenciam no dia a dia dos colaboradores para que promovam resultados positivos para o negócio.

A gestão de pessoas vem ganhando novas nuances no ambiente interno. Muitos funcionários são considerados sócios ou intraempreendedores e não mais como indivíduos contratados. Essas mudanças de alguma maneira incentivam a participação de todos nas decisões do negócio e no desejo de crescimento.

As informações tratadas neste estudo esclarecem que é quase que impossível separar o ambiente laboral da existência humana, uma vez que as pessoas passam a maior parte do seu tempo vinculadas ao ambiente de trabalho. Nesse sentido, esta pesquisa possibilitou maior conhecimento sobre a importância da gestão de pessoas para a motivação dos colaboradores, permeado pela satisfação plena diante do relacionamento entre os envolvidos nos times.

Por fim, constata-se que o objetivo do trabalho foi alcançado, uma vez que trouxe à baila uma temática importante que trata sobre valorização das pessoas e conseqüentemente o sucesso de inúmeras organizações, que pode ser veiculada por meio de pesquisa científica, com o intuito de melhorar a vida dos profissionais e cooperar cada vez mais com o desenvolvimento nacional.

Referências

- ALVARENGA, Tadeu. **Coaching: o melhor amigo do RH**. Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4711>. Acesso em 23 de março de 2023.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: 7ª ed. Grupo GEN, 2018. [Recurso digital].
- BOOG, G.; BOOG, M. T. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. 5.ed. São Paulo: Gente, 2002.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; Metodologia científica. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração** - Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações. Atlas: Grupo GEN, 2020. [Recurso digital].
- CURY, Augusto. **Inteligência Multifocal: Análise da Construção dos Pensamentos e da Formação de Pensadores**. São Paulo: Cultrix, 2006.
- DAMÁSIO, António. Emoção ou sentimento? Mental ou comportamental? António Damásio explica a organização afetiva humana” **Revista Galileu**, 2015 – acedida em <http://www.fronteras.com/entrevistas/emocao-ou-sentimento-mental-ou-comportamental-antoniodamasio-explica-a-organizacao-afetiva-humana>.
- GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas. 2012.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**.



Edição de 10º aniversário. Tradução do original: Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ para o português por Marcos Santarrita. 10. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

IAMADA, Danyelle. **Coaching uma ferramenta para o desenvolvimento da liderança**, 2006. Disponível em: http://www.quarksonline.com/quarks_online/index.php?option=com_content&task=view&id=17&Itemid=43. Acesso em 24 de junho de 2021.

KARASINSKI, Marcele; ANTUNES Rejane Cioli e DAMBROSKI Sebastião, 2018. Disponível em: <http://www.cp.cefetpr.br/empreendedor/seminario/download/artigos>. Acesso em 23 de março de 2023.

KATZENBACH, Jon R. & SMITH, Douglas K. **Equipes de Alta Performance**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

MARCHIORI, M.R. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 1. ed. São Paulo: Difusão Editora, 2017.

MAYO, A. **O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos**.

MINOR, M. **Coaching e aconselhamento: um guia prático para gerentes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. São Paulo. Prentice Hall, 2003.

SIMONS, Arno. **Avaliação do clima organizacional para pesquisa translacional com uma nova ferramenta de pesquisa**. Ciência e ética em engenharia, Berlin, V. 5, N. 8, 2020.

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO NO PROCESSO DE QUALIFICAÇÃO, DOS PROFISSIONAIS NAS EMPRESAS PRIVADAS

TRAINING AND DEVELOPMENT: THE IMPORTANCE OF TRAINING IN THE QUALIFICATION PROCESS OF PROFESSIONALS IN PRIVATE COMPANIES

Ana Silvia Santos da Luz¹

¹ Administração da Faculdade Anhanguera São Luís-MA



Resumo

O presente trabalho trata-se de um estudo exploratório, realizado por meio de pesquisa bibliográfica, onde especificamente o objetivo principal do artigo é analisar e verificar o comportamento humano como fator do desenvolvimento das organizações privadas. Bem como o treinamento e desenvolvimento no processo de qualificação, dos profissionais nas empresas privadas, comportamento humano no âmbito da empresa privada, gestão empresarial e gestão de recursos humanos, a contribuição do fator humano nas organizações e motivação no trabalho. Tendo como foco referencial, o treinamento e desenvolvimento. Esses setores possuem características específicas visando assim, melhoria no ambiente de trabalho. A partir da fundamentação de alguns teóricos que serviram de base e ajudaram a enriquecer o tema desenvolvido. No entanto, percebe-se que as organizações possuem uma visão muito mais abrangente do papel das pessoas que compõem o quadro de trabalho, principalmente porque o sucesso das companhias está ligado a organização e ao desempenho dos seus colaboradores, a exercerem suas atividades acreditando em sua capacidade de desenvolver um bom trabalho.

Palavras-chave: Treinamento. Desenvolvimento. Qualificação.

Abstract

The present work is an exploratory study, carried out through bibliographical research, where specifically the main objective of the article is to analyze and verify human behavior as a factor in the development of private organizations. As well as training and development in the qualification process of professionals in private companies, human behavior within the private company, business management and human resource management, the contribution of the human factor in organizations and motivation at work. Having as reference focus, training and development. These sectors have specific characteristics in order to improve the work environment. From the foundation of some theorists who served as a basis and helped to enrich the theme developed. However, it is noticed that organizations have a much broader view of the role of the people who make up the workforce, mainly because the success of companies is linked to the organization and the performance of its employees, to carry out their activities believing in their ability to do a good job.

Keywords: Training. Development. Qualification.

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo principal, analisar o treinamento e o desenvolvimento nas organizações privadas, buscando verificar e compreender os tipos de atitudes do ser humano dentro do ambiente interno da empresa privada, observando os procedimentos diante das pressões psicológica do seu superior em frente das abordagens dos clientes e como o treinamento irá impactar diretamente para evitar essas cenas.

Assim, é possível ressaltar que o comportamento do ser humano é resultado de suas respectivas atividades rotineiras, dentro da empresa, onde não se pode julgar o comportamento do indivíduo pelo simples fato do que esteja fazendo, mas sim pelo que produzirá. Faz-se necessário observar o comportamento do ser humano diante das mudanças de atividades exigidas pelo seu superior, pois o mesmo poderá estar sujeito a desmotivação ou a desvalorização perante os demais companheiros de equipe.

A partir dessa ideia este artigo pretende observar os diferentes tipos de comportamento do indivíduo dentro da empresa privada, verificando se existe diferentes tipos de desempenho de uma pessoa para outra de acordo com seu setor de trabalho. Desse modo a partir dessa compreensão, pode-se identificar diferentes tipos de comportamentos humano de cada indivíduo dentro da organização? Para tal propósito, parte-se ao analisar, os tipos de comportamento abordados em cada indivíduo em suas respectivas áreas de trabalho: operacional, tático e estratégico, comparando os diferentes tipos de procedimentos. Diante desse processo, o presente projeto de pesquisa tem por motivação observar os diferentes tipos de comportamento do indivíduo em suas respectivas áreas de uma organização privada.

O estudo faz-se pertinente pois, discute problemas relacionados aos diferentes tipos de comportamentos do ser humano no âmbito da empresa privada. Dessas formas este artigo pretende analisar as necessidades de todos os envolvidos e ajudar a sentisse valorizados na organização. Diante do explicitado, para concretização dessa pesquisa a priori analisar-se as literaturas para favorecer possibilidade de um melhor desenvolvimento dentro da empresa, onde todos possam socializar e expor comportamento diferente que venham contribuir para um bom crescimento individual. Podendo observar os tipos de comportamentos das pessoas dos seus respectivos setores de trabalho, levando em consideração a sua produção.

Para tanto na era do talento, e do desenvolvimento humano, os objetivos das empresas é gerenciar e valorizar seus colaboradores da melhor maneira, adotando competências e valores aos funcionários, que no cotidiano organizacional se traduz em conhecimento, habilidades e atitudes, conhecido como (CHA). Toda organização depende de pessoas, tanto para gerenciar como para produzir. O propósito da empresa dependerá de como irá atrair o potencial humano, capitalizando em desempenho diferenciado, para atender os seus interesses e as necessidades das pessoas, que passam parte de suas vidas dentro dela, onde irão trabalhar, se desenvolver, aprender e ensinar. O presente trabalho tem como objetivo principal demonstrar a importância de entender o treinamento para conquista de resultados e desenvolvimento eficiente da organização.

Portanto, é necessário que a organização resgate valores que reforcem a importância e a necessidade de entender o comportamento humano, pois cada indivíduo apresenta uma personalidade, atitude, emoção diferenciada e a sua forma de agir e pensar distingue, oferecendo subjetividades que vem a constituir um bom ambiente organizacional.



2. METODOLOGIA

Devido os procedimentos adotados, este trabalho classifica-se como uma pesquisa bibliográfica. De acordo com Gil (2010, p.29-31) “a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em matéria já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos”. Segundo Araújo (2006) a bibliométrica mede os índices de produção e difusão do conhecimento através de técnicas quantitativas e estatísticas, o período utilizado dos trabalhos pesquisados foram dos últimos 15 anos.

A pesquisa foi efetuada através de buscas a materiais mais relevantes para o tema em questão, tendo efetuado buscas em: livros, artigos impressos e “on-line”, dissertações e monografias. A busca foi realizada através das palavras chaves: inteligência emocional, tomada de decisão, tendo como base para o debate desta teoria de maneira mais incisiva a obra *Inteligência Emocional*, do autor Daniel Goleman (1995).

Sendo assim, a pesquisa bibliográfica, acatou o objetivo almejado, que foi de examinar o que vinha sendo discutido em relação ao tema *Inteligência Emocional*, bem como o estudo de maneira descritiva.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

As aptidões se desenvolvidas e trabalhadas de forma apropriada poderá fazer com que as pessoas passem a ter autocontrole, além de conseguir e admitir os valores dos demais indivíduos da organização, reconhecendo as qualidades do outro em comportamentos que anteriormente eram vistos como impróprios e indesejáveis, passando a tornasse indivíduos mais cooperativos e responsáveis. O desenvolvimento e aperfeiçoamento das aptidões torna-se primordial para o desempenho profissional, pois, no ambiente organizacional as relações interpessoais são constantes.

Nesse contexto, considera-se a importância da motivação para todos os seres humanos, pois uma pessoa motivada adquire vários motivos para motivar o próximo, estimulando a realizar determinadas atitudes positivas, relacionados com o ato de aprender, estabelecendo ligação entre certos estímulos e respostas, adaptando-se ao meio que estar inserido, transformando o comportamento do indivíduo em uma nova função e experiência. Na ótica de Nascimento (2012, p. 16) a motivação é definida como “um aglomerado de fatores determinantes que produzem a conduta do indivíduo”. Diante do exposto faz-se necessário abordar também, que a motivação está ligada diretamente nas áreas emocionais, biológicas e sociais do indivíduo, e é responsável por iniciar, direcionar e manter comportamentos relacionados aos objetivos de cada ser humano e suas subjetividades. Visto que, todo indivíduo possui diferenças próprias personalidades e atitudes diferentes.

No entanto, todo líder de equipe estima ver seus subordinados trabalhando de maneira motivado e satisfeito, capazes de cumprir seus papéis enfrentando os desafios, encontrados no ambiente de trabalho, entre suas equipes e até mesmo no âmbito empresarial, onde todos os profissionais devem ter responsabilidade e determinação para a realização das tarefas de maneira eficiente e satisfatória, trazendo bem-estar, segurança e alto realização a todos os colaboradores organizacionais. A motivação de acordo com Bekim (1995), é um processo global que tem como propósito entender o funcionário e integrá-lo à cultura organizacional nos seus objetivos da empresa. Sendo assim o funcionário terá comprometimento com a organização aprimorando seu desempenho com mais eficácia, sendo motivado e valorizado oferecendo satisfação para o indivíduo com o objetivo de mantê-lo

permanente dentro da empresa.

Segundo Chiavenato (2014), as definições para a Gestão de Pessoas é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.

Uma boa gestão de pessoas, é essencial para o sucesso de qualquer empreendimento, pois envolve motivação, capacitação dos funcionários para melhorar o desempenho na empresa, além de práticas que visa o desenvolvimento dos colaboradores e da empresa, como um todo: Chiavenato (2014, p.8) ressalta que:

A GP é uma área muito sensível à mentalidade e à cultura corporativa que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a arquitetura organizacional, a cultura corporativa, as características do seu mercado, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo de gestão e uma infinidade de outras variáveis. Também depende das características das pessoas que a constituem. Tudo isso constitui um mix que a torna única em cada organização.

Observa-se que por meios desse conjunto de habilidades, técnicas e métodos, pode-se potencializar a eficácia do capital humano dentro das empresas, que se tem como base o envolvimento, a capacitação e o desenvolvimento dos colaboradores de uma organização. No entanto, a gestão de pessoas além de promover possibilidades de desenvolvimentos também oferece participação nos processos de tomada de decisões. Segundo Montana (2003, p.170), organizar é o processo de reunir recursos físicos e humanos essenciais a consecução dos objetivos de uma empresa.

Assim, todas as empresas deveriam fundamentalmente trabalhar a melhoria de seus colaboradores para obter melhor produtividade na organização, com toda a equipe motivada para melhores resultados. Apesar de muitas vezes existir dificuldades e até mesmo desarmonia nas relações interpessoais, como pressão, competitividade e diferenças sociais, religiosas e étnicas entre os colaboradores. Esse tipo de conflito pode prejudicar a obtenção de resultados e poucas pessoas estão dispostas a trabalhar em um ambiente tóxico e sem harmonia.

Diante desse processo sabe-se, que toda a empresa estar à procura de profissionais que saibam resolver problema e que esteja disposto a rever conflitos para o seu bem estar e para o coletivo, onde todos devem olhar na mesma direção.

Para Moscovici (2015, p. 72). “Competência interpessoal como a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação”. Esse conceito está de acordo com três critérios:

- a) Percepção acurada da situação interpessoal, de suas variáveis relevantes e respectiva inter-relação.
- b) Habilidade de resolver realmente os problemas interpessoais de tal modo, que não haja regressões.
- c) Alcance de soluções de tal forma, que as pessoas envolvidas continuem trabalhando juntas tão eficientemente, pelo menos, como quando começaram a resolver seus problemas.



Dessa forma há uma grande importância no âmbito da empresa privada, trabalhar a capacitação para os funcionários, criatividade, dinamismo e inovação de modo que eles possam sentir-se importantes e motivados, aliando-se aos novos objetivos organizacionais para melhor desempenho na organização.

Para Lacombe e Heibom (2003), defendem que a gestão é o conjunto de esforços que tem como objetivo, planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar as atividades de um determinado grupo de indivíduos que vinculam para atingir um resultado desejável. Dessa maneira, a gestão de pessoas é a forma de aplicar os princípios básicos da administração nas pessoas, pois são elas que distinguem e conduzem a existência das organizações.

O ser humano tem um papel muito importante para a gestão empresarial, onde distingue o capital humano e o capital intelectual. Quando se fala em capital intelectual, se está fazendo referência a um conjunto de conhecimentos, habilidades e ativos intangíveis que geram algum tipo de valor econômico para a empresa. Trazendo uma noção bem mais holística para a organização: como valorização do profissional e capacitação.

Dessa forma percebe-se o quanto é importante o capital intelectual para a empresa e para todos os membros da organização que estão em constante desenvolvimento, onde todos os colaboradores fazem uso de práticas e inovações que na atualidade tornou-se um princípio de superação e qualificação dentro da empresa proporcionando bem-estar e comodidade.

Com a valorização dos seus funcionários, os mesmos tornam-se um capital em vez de um recurso para a empresa, não se trata de uma consideração do ser humano na organização, o que as empresas fazem é, a prática da noção de capital humano é transformar os humanos em empresas, construindo uma nova modalidade de poder e controle organizacional.

Portanto observa-se que o comportamento humano em uma empresa varia de um colaborador para o outro devido a divisão de setores, o mesmo chama-se diretrizes organizacionais, cada indivíduo vai resistir de maneiras diferentes de acordo com seus setores e atividades. Assim, uma pessoa que trabalha no operacional vai abordar comportamento diferente de uma pessoa que trabalha no tático ou estratégico.

Em tempos de mudanças, é difícil encontrar um equilíbrio comportamental em uma empresa ou em uma equipe organizacional, apesar que seja um fator de grande relevância em uma organização.

Em tempos de mudanças, é difícil encontrar um equilíbrio comportamental em uma empresa ou em uma equipe organizacional, apesar que seja um fator de grande relevância em uma organização.

Para uma organização conseguir atingir seus objetivos e metas, é importante identificar que todos buscam resultados em conjunto, sempre disponibilizados a ajudar e auxiliar uns aos outros, para que todos possam perceber que realmente fazem parte de um ambiente organizacional. As pessoas precisam sentir-se importantes, cada vez mais, a partir que a empresa pode apresentar como cultura aos tratamentos de seus profissionais.

Chiavenato (2009, p.66), deixa evidente que apesar das habilidades desenvolvidas pelos indivíduos muitas vezes de maneira bastante produtiva, não podemos considerar pessoas como recursos, ressaltando que todos têm suas particularidades, características, aptidões e personalidades, por tanto é relevante que de maneira harmoniosa se tenha compreensão a respeito do comportamento humano dentro da organização considerando que pessoas devem se sentir valorizadas e não somente como recurso.

No entanto esses fatores comportamentais, afetam diretamente na mudança de humor ou até mesmo o ambiente que está inserido. É importante ressaltar, que a percepção sempre estará instruída a experiência e expectativa. Segundo Chiavenato (2009, p.66-67), os comportamentos das pessoas apresentam 6 características fundamentais como:

- a) O homem proativo: o comportamento das pessoas é orientado para a satisfação de suas necessidades pessoais e para o alcance de seus objetivos e aspirações. De modo geral, o comportamento nas organizações é determinado tanto pelas práticas organizacionais como pelo comportamento proativo (orientado para objetivos pessoais) dos participantes da organização.
- b) O homem é social: a participação em organizações é importante na vida das pessoas porque as conduz ao envolvimento com outras pessoas ou grupos. Nos grupos ou nas organizações, os indivíduos procuram manter a identidade e seu bem-estar psicológicos e usam seus relacionamentos com outras pessoas para obterem informação sobre si mesma e sobre ambiente em que vivem.
- c) O homem tem diferentes necessidades: as pessoas são motivadas por uma diversidade de necessidades. Um fator pode motivar o comportamento de uma pessoa hoje e pode não ter potência suficiente para determinar seu comportamento no dia seguinte. Por outro lado, o comportamento das pessoas é simultaneamente influenciado por um grande número de necessidades que apresentam valências e quantidades diferentes.
- d) O homem percebe e avalia: a experiência da pessoa com o seu ambiente é um processo ativo porque seleciona os dados dos diferentes aspectos do ambiente, avalia-os em termo de suas próprias experiências passadas em função daquilo que está experimentando em termos de suas próprias necessidades e valores.
- e) O homem pensa e escolhe: o comportamento humano é proposital, proativo e cognitivamente ativo. Pode ser analisado em termos de planos comportamentais que escolhe, desenvolve executa para lidar com estímulos com que se defronta e para alcançar seus objetivos pessoais.
- f) O homem tem limitada capacidade de resposta: a capacidade é limitada de acordo com o que pretende ou ambiciona. As pessoas não são capazes de se comportar de todas as formas, pois suas características pessoais são limitadas e restritas. As diferenças individuais fazem com que as pessoas tenham comportamentos variados. A capacidade de resposta é função das aptidões (inatas) e da aprendizagem (aquisição). Tanto a capacidade mental como a capacidade física estão sujeita a limitações.

Dessa forma, é necessário ressaltar que o treinamento e desenvolvimento torna-se ideal para formar grupos, concerne identificar o perfil de cada indivíduo dentro da particularidade de cada um, podendo extrair os melhores resultados, sem que eles percam suas estruturas, favorecendo para ambas as partes. Toda equipe organizacional tem o poder de influenciar os demais colaboradores e ao mesmo tempo trabalhar motivados e isso é um ponto fundamental em uma empresa, ver todos os funcionários satisfeitos com o que fazem, trabalhando com prazer.

Portanto com a valorização dos seus funcionários, os mesmos tornam-se um capital em vez de um recurso para a empresa, não se trata de uma consideração do ser humano na organização, o que as empresas fazem é, a prática da noção de capital humano é transformar os humanos em empresas, construindo uma nova modalidade de poder e controle organizacional.



O comportamento organizacional utiliza do estudo sistemático para melhorar as previsões dos comportamentos que normalmente seriam feitos apenas com a intuição. No entanto, pelo fato de que as pessoas são diferentes, precisamos observar o comportamento organizacional, utilizando variáveis situacionais para moderar as relações de causa e efeito (SOTO, 2002).

Estuda o que as pessoas fazem na organização e de como o comportamento destas influenciam para o desempenho da empresa, incluindo em seu contexto alguns componentes como motivação, processos de grupos, comunicação interpessoal, liderança, desenvolvimento de atitudes, percepção, processo de mudanças, conflitos e estresse (ROBBINS, 2005).

Goleman (2012) discute e apresenta cinco habilidades de modo peculiar que são construídas na Inteligência Emocional. Conhecer as próprias emoções é fundamental para ter êxito em um ambiente organizacional.

É de suma importância o treinamento e o desenvolvimento do indivíduo dentro de uma organização, suas individualidades, respeito e capacidade de criar e estimular parte do grupo proativo deve ser eficaz e eficiente, com atitudes proporcionadas. Assim obterá um clima organizacional agradável. Segundo (SLACK, 2009, p.283). Envolvendo a tomada de decisões, o planejamento percebe a realidade e analisa os caminhos para a melhor ação. Assim, o comportamento organizacional consiste no comportamento humano, favorecendo suas ações, atitudes e tomada de decisões no ambiente organizacional para obter maior produtividade.

Conforme Robbins (2009) o primeiro nível da pirâmide de Maslow são as necessidades fisiológicas, as quais o indivíduo precisa realizar para se manter vivo. O próximo passo após ter realizado esse anseio é o nível da segurança, desejo de se proteger contra algo ou alguém. Após realizar essas necessidades vem o desejo de se relacionar com outrem, e, para Maslow, isso é denominado necessidades sociais: no momento em que o indivíduo já tem o que comer, onde dormir, está seguro, surge a necessidade de se relacionar, ter amigos viver em sociedade de forma amigável.

Portanto, essa teoria é representada por uma pirâmide que a base encontra as necessidades básicas, segurança, social, autoestima e autorrealização, todo funcionário tem esses desejos abordado por Maslow, o colaborador sempre estar à procura da sua felicidade e satisfação. A necessidade abordada tem como fundamentação as circunstâncias do funcionário dentro da empresa, Maslow afirma que o homem é motivado por necessidades organizadas em uma hierarquia de relativa prepotência, assim as necessidades de ordem superior surgem somente quando a de ordem inferior for relativamente satisfeita. Dessa maneira as necessidades se dividem em cinco e se classificam em:

- a) Necessidade fisiológicas considerada como básica, tem como a fome, sede, sono, sexo, abrigo e entre outras.
- b) Necessidades de segurança: que tem como finalidade a questão de se sentir seguro em uma empresa, casa, sociedade e entre outros.
- c) Necessidades sociais: tem como intuito de gerar afeto, sentimentos, amor e entre outros.
- d) Necessidades de estima: destina-se por duas vertentes, tal como o reconhecimento da capacidade pessoal e o reconhecimento da capacidade de adequação, ou seja, as funções que desempenha.
- e) Necessidade de autorrealização: destina-se o indivíduo a procurar o que ele pode

ser ou almejar.

Portanto, todo ser humano é dotado de necessidades que necessitam relativamente serem realizadas, para serem capazes de suceder seu potencial, proporcionando bem-estar e um significativo aumento na produtividade gerando sucesso para a organização.

A finalidade do treinamento é influenciar o comportamento do indivíduo dentro da organização, pois, muitos treinamentos visam apresentar ao indivíduo as diretrizes, regras, missão, visão, valores e políticas da organização favorecer treinamento ao novo colaborador da empresa.

Alguns especialistas consideram o treinamento com um meio para desenvolver a força de trabalho das organizações. Outros o interpretam mais amplamente considerando o treinamento como uma preparação para um adequado desempenho no cargo e estendendo o conceito para aumentar o nível intelectual através da educação geral (CHIAVENATO, 2009, p.388).

Além disso, o treinamento serve para capacitar o indivíduo para competitividade do mercado, pois as empresas que não treinam seus colaboradores estão sujeitas ao fracasso, pois cada vez mais os clientes estão ficando mais exigentes com os produtos e serviços adquiridos.

Considerando que essa exigência do cliente, entende-se a real necessidade do treinamento, pois ele gera uma grande competência profissional, que é imprescindível para que haja eficácia empresarial, desde o recrutamento e seleção, o conhecimento requerido para determinado posto de trabalho é observado e é fundamental para a escolha de um profissional mais bem qualificado.

Desse modo, o treinamento é um meio de alavanca o desempenho no cargo, sendo uma atividade necessária tanto para o funcionário novo, quanto para os experientes.

Motivação segundo o Aurélio, o significado é: palavra popularmente usada para explicar por que as pessoas agem de uma determinada maneira. Desde modo a motivação está totalmente relacionado com os processos em todos os momentos da vida das pessoas. Para Napoleon Hill (2015, p.139). “Motivação é aquilo que induz à ação ou determina uma escolha. É aquilo que fornece um motivo. O motivo é o “anseio interior”, dentro somente do indivíduo, que o incita à ação, tal como instinto, paixão, emoção, hábito, estado de ânimo, impulso, desejo ou ideia”.

Nesse contexto, considera-se a importância da motivação para todos os seres humanos, pois uma pessoa motivada adquire vários motivos para motivar o próximo, estimulando a realizar determinadas atitudes positivas, relacionados com o ato de aprender, estabelecendo ligação entre certos estímulos e respostas, adaptando-se ao meio que estar inserido, transformando o comportamento do indivíduo em uma nova função e experiência.

Na ótica de Nascimento (2012, p. 16) a motivação é definida como “um aglomerado de fatores determinantes que produzem a conduta do indivíduo”. Diante do exposto faz-se necessário abordar também, que a motivação está ligada diretamente nas áreas emocionais, biológicas e sociais do indivíduo, e é responsável por iniciar, direcionar e manter comportamentos relacionados aos objetivos de cada ser humano e suas subjetividades. Visto que, todo indivíduo possui diferenças próprias personalidades e atitudes diferentes.



4. CONCLUSÃO

A questão do comportamento humano, entende-se que a uma deficiência no nível de procedimento dos comportamentos humano no âmbito da empresa privada. Pela observação dos aspectos analisados a sociedade, assim, como as organizações empresariais vem sofrendo mudanças trágicas em seu modo de agir, pensar, interagir com o próximo e com a sociedade.

Fez-se necessário relacionar estes comportamentos as mudanças nos dias atuais, suas modificações com o uso de máquinas, equipamentos tecnológicos, ferramentas e outros, trazendo uma visão bem mais holística para a organização, assim como a capacitação, treinamento e valorização dos profissionais, visando a segurança e bem-estar de toda equipe.

Portanto é necessário que toda empresa mantenha seus colaboradores motivados e satisfeitos para que possam produzir de forma eficiente e eficaz, satisfazendo as necessidades dos clientes gerando valores para a empresa, proporcionando uma realidade significativa para sua maior produção no ambiente organizacional. De acordo com os estudos realizados observou-se que as mudanças do comportamento humano dentro da empresa privada são muito complexas, todo indivíduo possui suas diferenças respectivas, nas emoções, personalidades e atitudes. Sendo necessário compromisso e determinação de todos os envolvidos para construir e reconstruir a realização de atividades pertinentes a empresa, trabalhando sempre em equipe e como motivação de seus superintendentes.

Enfim, para que se tenha uma visão positiva de fato sobre o comportamento no âmbito da empresa privada, é necessário que todos estejam envolvidos e comprometidos com os fatores organizacionais da entidade. Pois a grande verdade, é que não existe um fator determinante sobre o comportamento do indivíduo dentro da empresa privada, mas todo ambiente organizacional requer equilíbrio no saber: planejar, organizar, liderar e controlar em todos os sentidos.

Essa realidade proporciona melhor resultado aos profissionais como consequentemente ajuda também a melhorar significativamente na produção dos resultados como no todo. Porém essas mudanças influenciará o empreendimento servindo de aprendizado para toda a equipe organizacional, onde todos devem trabalhar motivados e satisfeitos para garantir maior sucesso a empresa e bem-estar a todos os colaboradores.

Referências

BRANDÃO, Leonor Cordeiro. **Comportamento Humano nas Organizações**. / Leonor Cordeiro Brandão - São Paulo: Editora Sol. 148 p. il. Notas: este volume está publicado nos Cadernos de Estudos e Pesquisas da UNIP, Série Didática, ano XVII, n. 2007/11, ISSN 1517-9230.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações / Idalberto Chiavenato**. – 4.ed. – Barueri, SP: Manole, 2014.

FLEURY, Maria Teresa Leme, FISCHER, Rosa Maria. **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

HILL, Napoleon, **atitude mental positiva** \ Napoleon Hill, W. Clemente Stone. – Porto alegre: CDG, 2015.

MONTANA, Pratick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal**. 17. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2015.

NASCIMENTO, J. O. **Motivação no trabalho dentro do CRAS (Centro de Referência da Assistência Social) para um bom atendimento ao público.** 2012. 35 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Departamento de Administração, Universidade de Brasília (UNB), Brasília, 2012. Cap. 2. Disponível em: < http://bdm.unb.br/bitstream/10483/3884/1/2012_JorcileyOliveiradoNascimento.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2023.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional.** 11ª.edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009. Disponível em: . Acesso em: 21 abril 2023.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. - **Administração de Produção Tradução:** Maria Teresa Correa de Oliveira - 3 ed. - São Paulo: Atlas, 2009.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

Sveiby, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**/Karl Erik Sveiby; tradução de Luis Euclides Trindade Frazão Filho. – Rio de Janeiro: Campus, 1998.



O USO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA PARA O CRESCIMENTO DAS EMPRESAS

THE USE OF STRATEGIC PLANNING AS A TOOL FOR BUSINESS GROWTH

Suellen Alves de Almeida¹

Suelen Aguilera²

1 Administração da Faculdade Anhanguera São Luís-MA

2 Docente da Faculdade Anhanguera



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 the processes of organizations and financial management are and outline the importance of implementing management models. In view of this, the study carried out is extremely relevant, 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 to succeed in the future, as it avoids and reduces the risk of equipment failures or breakdowns, generating greater productivity and better administration.

Keywords: Strategic Planning. Administration. Companies.



1. INTRODUÇÃO

O setor de Recursos Humanos determina um papel importante no engajamento e motivação dos colaboradores. Assim, abrir espaço para feedbacks constantes, escutar reclamações e sugestões e repassar isso para os gestores da empresa é muito importante.

Sua principal atividade é encontrar talentos, atuar na sua retenção e desenvolvimento dentro da organização e garantir a motivação e engajamento dos funcionários nos objetivos de longo prazo. Para isso, existem diversos processos de RH essenciais para assegurar que ele cumpra as suas funções.

A problemática que norteou a pesquisa foi: qual a importância da atuação do setor de recursos humanos em uma empresa?

Tendo como objetivo geral: compreender a importância da atuação do setor de recursos humanos em uma empresa.

E objetivos específicos: estudar sobre os aspectos teóricos e conceituais do setor de recursos humanos; compreender a respeito das responsabilidades do setor de recursos humanos dentro de uma empresa e entender a importância do setor de recursos para interação dos colaboradores dentro de uma empresa.

A escolha dessa temática surgiu justamente para trazer um embasamento maior sobre um setor pouco visto e pouco valorizado, que é o setor de recursos humanos ocorreu por conta de que a Gestão de Pessoas (GP) tem papel importante e estratégico dentro de toda e qualquer organização, seja de cunho público ou privado, por isso discorrer sobre esse tema se faz tão necessário.

A relevância da pesquisa está em justamente trazer essa abrangência sobre o setor de recursos humanos que é um dos principais setores de recursos produtivos da organização, que o sistema de qualidade poderá ajudar a alcançar as imprescindíveis vantagens competitivas, recebendo-se retornos superiores aos custos suportados.

As contribuições que a pesquisa poderá trazer para a sociedade é exatamente o entendimento de que o setor de recursos humanos é relevante, para as interações entre os colaboradores dentro de uma empresa e para a comunidade acadêmica a pesquisa traz um aporte teórico para estudos mais minuciosos sobre o estudo mostrando os desafios, mas também ações que ajudam no desenvolvimento das organizações de maneira e externa e interna no que diz respeito a gestão de pessoas.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

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. De tal modo, 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.

Portanto a metodologia da pesquisa será de cunho bibliográfico, onde serão bases de dados como: Google Acadêmico e SCIELO, sempre pesquisando em artigos, teses e disser-

tações. O aporte teórico que será usado será dentro da faixa temporal de 2010 a 2022.

Deste modo, essa pesquisa, por meio de uma investigação bibliográfica, que foi norteado por meio de livros, artigos, trabalhos de conclusão de curso e pesquisas. Analisando as funções de um administrador, chega-se a conclusão que, sua responsabilidade maior é proporcionar o bom desenvolvimento das diversas atividades técnicas e profissionais que são realizadas ao mesmo tempo.

2.2 Resultados e Discussão

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 (ALMEIDA, 2003).

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 (MATOS, 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 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).

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, 2007).



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 (2017) 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 (2015) 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 (2015) 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.

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.

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 planejar 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; 7
- e) Implementação de estratégias;
- f) Realização de atividades de controle estratégico.

O desenvolvimento de um plano Estratégico de sucesso, conforme a metodologia de Pereira (KICH; PEREIRA, 2011), 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;
- e) Fatores críticos de sucesso;
- f) Análise externa;
- g) Análise interna;
- h) Questões estratégicas;
- i) Estratégias;
- j) Ações estratégicas.

Essa metodologia aplicada ao planejamento estratégico pode ser dividida em três etapas, conforme Kich e 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 (KICH; PEREIRA, 2010).

Nesse campo de estudo sobre o planejamento estratégico e sua aplicabilidade nas organizações, tem-se o conceito Silva, Borges e Moraes (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.

3. CONCLUSÃO

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 do profissional de contabilidade 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.



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 o planejamento estratégico, este proporciona logo os seguintes benefícios

Referências

- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Planejamento estratégico sendo aplicado em unidades de organizações e em profissionais. **IV SEMEAD (2003: São Paulo) Anais Eletrônicos**. São Paulo: SEMEAD, 2003.
- DA SILVA, Gleidson Macedo; BORGES, Renata Ferreira; MORAES, João Paulo Marques. A importância do planejamento estratégico para pequenas empresas. **Revista administra-ação**, v. 4, p. 1-21, 2007.
- DE SOUZA ANDRADE, Herlandi; LOUREIRO, Geilson. **Planejamento Estratégico: uma abordagem de Engenharia de Sistemas**. Novas Edições Acadêmicas, 2017.
- FRUGIS, Leonardo Ferretti. **As empresas familiares e a continuidade na gestão das terceiras gerações**. São Paulo: Educ, 2007.
- KICH, Juliane Ines Di Francesco et al. Planejamento Estratégico em universidades. 2010.
- KICH, Juliane Ines Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. **Cadernos EBAPE. Br**, v. 9, p. 1045-1065, 2011.
- LUPETTI, Marcélia. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica**. São Paulo: Thompson Learning, 2007.
- MATOS, F. G. de. **Estratégia de empresa**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução: Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman. 2. ed. 2010. 392 p
- REGINALDO, Thiago; DE SOUZA TARTARI, Jaqueline; LIRA, Wescley José. Imagens arquetípicas na Gestão de Pessoas. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 1, p. 06-16, 2016.
- WOSNIAK, Francine Lia; REZENDE, Denis Alcides. Gestão de estratégias: uma proposta de modelo para os governos locais. **Revista de Administração Pública**, v. 46, p. 795-816, 2012.

DESAFIOS ENCONTRADOS NA GESTÃO DE PESSOAS NO AMBIENTE EMPRESARIAL

*CHALLENGES ENCOUNTERED IN MANAGING PEOPLE IN THE BUSINESS
ENVIRONMENT*

Demarkson Daylon Passos de Moura¹

Juliana Silva²

1 Administração da Faculdade Anhanguera São Luís-MA

2 Docente da Faculdade Anhanguera



Resumo

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. Um grande desafio da gestão de pessoas é garantir que seus líderes estão realmente preparados para o cargo. A liderança é uma peça-chave para o desempenho e produtividade de um time, mas se for abusiva ou autoritária demais, pode prejudicar a saúde mental das pessoas e os resultados da empresa.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Empresa. Desafios.

Abstract

Worldwide, large and small business organizations that have great global recognition, and that offer a good product or services, there is a worker or a team that sought and delivered a good result. People management, considering that it does not work as an exact science, but has its essence as people. They are the ones who, in turn, are the ones who seek the unusual, workers who do not settle down but live with their foot in the future. Man is an eminently rational being who, when making a decision, knows all available courses of action, as well as the consequences of choosing any of them. A major challenge in people management is to ensure that your leaders are really prepared for the position. Leadership is a key part of a team's performance and productivity, but if it is too abusive or authoritarian, it can harm people's mental health and the company's results.

Keywords: People Management. Company. Challenges.

1. INTRODUÇÃO

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 a gestão empresarial 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.

O tema escolhido refere-se “Os desafios enfrentados pela gestão de pessoas no ambiente empresarial” é um tema bem atual, sobretudo porque envolve questões importantes e por se tratar de várias discussões ao que diz respeito à qualidade no atendimento prestado e a interação entre as pessoas dentro do contexto empresarial. Pretende-se através da referida pesquisa 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 a gestão de pessoas no ambiente empresarial.

Através da presente pesquisa entende-se que será possível para a sociedade e comunidade acadêmica, compreender as contribuições que a pesquisa poderá ocasionar tanto para o âmbito acadêmico quanto para o âmbito social sociedade tem como desígnio trazer uma compreensão maior sobre o fato pelo qual os papéis das pessoas nas organizações estão em constantes estudos de acepções, principalmente por parte da gestão de pessoas onde os profissionais cada vez mais são vistos como o foco principal para o alcance de resultados positivos nas instituições.

A problemática que norteou a pesquisa foi: Quais são os desafios encontrados na gestão de pessoas no ambiente empresarial?

Sendo assim, objetivo geral foi: abordar sobre desafios enfrentados pela gestão de pessoas no ambiente empresarial. E como objetivos específicos: definir a gestão de pessoas dentro do contexto empresarial;

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

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. De tal modo, 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.

Portanto a metodologia da pesquisa será de cunho bibliográfico, onde serão bases de dados como: Google Acadêmico e SCIELO, sempre pesquisando em artigos, teses e dissertações.



O aporte teórico que será usado será dentro da faixa temporal de 2010 a 2022.

2.2 Resultados e Discussão

Há ainda um mundo incógnito no extenso campo da motivação humana, entretanto há a plena certeza de que a motivação é sim um instrumento poderoso de vital importância para sobrevivência das organizações e que ações embasadas em estratégias motivacionais trazem amplas vantagens às empresas e aos próprios sujeitos como pessoa que precisa manter-se vivo e motivado na constante busca pela auto realização.

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). Motivador – Dar motivo a, causar, despertar o interesse por (aula, conferencia, 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 Sociol 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.

Portanto, não existe uma maneira de como uma organização obter seus fins, suas finalidades, sem que haja um relacionamento harmonioso, apropriado de superar as discordâncias e os conflitos, e que consiga fazer dos desacordos uma chance de estreitar as relações e aumentar a capacidade de resolução dos problemas.

De acordo com estudos e análises de Maximiano (2000), o termo motivação (proveniente do latim *motivus, movere*, que denota mexer) alude o procedimento pelo qual um grupo de motivos ou causas elucida, altera, incita, estimula ou gera determinado tipo de atuação ou conduta humana. Assim sendo motivação pode ser determinada como uma

causa que leva a ação, ou seja, é tudo aquilo que leva a pessoa a determinado procedimento.

“A motivação, com o passar do tempo, apanhou distintas explicações, sem que nenhuma delas possa ser avaliada como errada, ou extinga os contextos da outra” (BERGAMINI, 2008, p. 42).

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.

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.

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 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 influência, onde cada vez que satisfeita as necessidades de um desses estados, aparece à seguinte para servir de centro da organização do comportamento (CHIAVENATO, 2003).

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 a 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 *et al.* (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.

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. Dessa forma, além dos benefícios citados acima com o planejamento estratégico, este proporciona logo os seguintes benefícios

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 Malow 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 parcialmente 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, por isso de tal modo delibera Murrell (1977, p. 81) que: “é de maneira compreensível e comprovadamente simples explicar conjunturas com o seu padrão, porém algo mais intrincado para avaliar verdadeiramente sua legalidade”.

Com uma grande influência de Maslow, Frederick Herzberg ampliou a Teoria dos dois fatores para elucidar a conduta das pessoas em ocasião de trabalho, manifesto como Teoria Motivação-Higiene.

Como bem define Maximiano (2000, p. 359): “o ambiente de trabalho produz satisfação com o próprio ambiente”. Os fatores motivacionais ou intrínsecos estão relacionados com o conteúdo do cargo, ou seja, com aquilo que o indivíduo perpetra, portanto estão sob o controle do indivíduo. São aqueles que quando são ótimos provocam satisfação e quando são precários evitam a satisfação; envolvem: crescimento individual, reconhecimento profissional, auto realização etc.

3. CONCLUSÃO

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.

Sendo assim diante de tudo que foi respaldado pelos autores e de tudo que foi contemplado no trabalho pode-se afirmar que quando o colaborador se sente valorizada e quando há uma gestão de pessoas forte e com grande alinhamento a empresa caminha em harmonia.



Referências

- ARCHER, ER. **O mito da motivação**. In BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- AUGUSTO, P. L. **Liderança: elementos chaves do processo**. Escolar Editora. 2009.
- BALCÃO, Yolanda Ferreira & CORDEIRO, Laerte Leite. **O comportamento Humano na Empresa - Uma Antologia**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV – Instituto de Documentação Editora Fundação Getúlio Vargas, 2009.
- BALCÃO, Yolanda Ferreira & CORDEIRO, Laerte Leite. **O comportamento Humano na Empresa - Uma Antologia**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV – Instituto de Documentação Editora Fundação Getúlio Vargas, 2009.
- BERGAMINI, CW. **A motivação nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____. **Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos**. In BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____. **Motivação nas Organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008: *Motivação e Liderança*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____. **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.
- _____. **Motivação nas Organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CAVALCANTI, V. L. (org.). **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- CHIAVENATO, Adalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Ildebrando. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- CHIAVENATO, Ildebrando. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- _____. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos**. 14 ed., Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Introdução à Teoria da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____. **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DECENZO, D.A.; ROBBINS, S.P. **Administrando recursos humanos**. 6 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
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- 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.
- HAGGAI, Jonh. **Seja um líder de verdade**. Belo Horizonte: Betânia, 1990.
- HAMPTON, D. R. **Administração Contemporânea**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.
- HENNE, D. & LOCKE, E. A. (1985). **Job dissatisfaction: what are the consequences?** *International Journal of Psychology*, 20, 221-240.
- 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.

- JERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores de empresas**. 2. ed. São Paulo: EPU, 2011.
- KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. 20. ed. Curitiba: IBPEX, 2006.
- KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LAUWER, J. (2002). Liderança - **Reflexão sobre uma Experiência Profissional**. Vida Económica.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 530 p.
- MICHAELIS: moderno dicionário da língua portuguesa. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 2012. (Dicionários Michaelis). 2259p.
- MURRELL, Hywel. **Motivação no trabalho**. Zahar, 1977.
- PAIVA, L. M. et al. **A importância do planejamento estratégico**. 2010.
- PEREIRA, Maurício Fernandes. Planejamento estratégico na gestão pública. In: **Planejamento estratégico na gestão pública**. 2009.
- REZENDE, F. **Motivação: a sua importância no processo de educação**. 1., ed. Rio de Janeiro: Clube de Autores, 2008.
- DE VRIES, Manfred Fr Kets. The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. **Organizational dynamics**, v. 21, n. 3, p. 59-71, 1993.



A LOGÍSTICA REVERSA COMO VANTAGEM COMPETITIVA E SUSTENTÁVEL NAS ORGANIZAÇÕES

REVERSE LOGISTICS AS A COMPETITIVE AND SUSTAINABLE ADVANTAGE IN ORGANIZATIONS

Pedro Henrique Silva Barros¹

Savane Mestre²

1 Administração da Faculdade Anhanguera São Luís-MA

2 Docente da Faculdade Anhanguera



Resumo

O estudo apresenta a percepção sobre a logística reversa e está diretamente vinculada à sustentabilidade, ou seja, ela se estabelece conceitualmente em um sistema central da manufatura, discutindo impactos econômicos e ambientais. O objetivo deste artigo se deu sobre demonstrar como a Logística Reversa pode proporcionar uma vantagem competitiva e sustentável para as empresas. Esta investigação se justifica devido à comprovação de que a adesão das melhores práticas no que toca a sustentabilidade ambiental é o que contribui verdadeiramente para o meio ambiente e para sociedade em geral. Para tanto, a pesquisa se deu por meio de uma análise sistemática de literatura no que tange as formas de mensuração de desempenho da logística reversa e justifica-se pela escassez de literatura nessa área e por isso a oportunidade de tratar sobre esse tema. Entre os autores pesquisados, eis os principais Ribeiro, Cardozo e Souza (2018), Chaves, Balista, & Comper, (2019), Christopher (2019), Espinosa e Tenório (2005), Guarnieri (2011) e Leite (2017). Os resultados obtidos demonstram que a logística reserva contribui sumariamente para as organizações e as promove diante de outras empresas. Contudo, muito há ainda a pesquisar no que se refere ao aprofundamento desse assunto no meio empresarial.

Palavras-chave: Logística Reversa, Vantagem Competitiva, Organizações.

Abstract

The study presents the perception of reverse logistics and is directly linked to sustainability, that is, it is conceptually established in a central manufacturing system, discussing economic and environmental impacts. The purpose of this article was to demonstrate how Reverse Logistics can provide a competitive and sustainable advantage for companies. This investigation is justified due to the evidence that adherence to best practices in terms of environmental sustainability is what truly contributes to the environment and to society in general. Therefore, the research was carried out through a systematic analysis of the literature regarding the ways of measuring the performance of reverse logistics and is justified by the scarcity of literature in this area and therefore the opportunity to deal with this topic. Among the authors researched, the main ones are Ribeiro, Cardozo e Souza (2018), Chaves, Balista, & Comper, (2019), Christopher (2019), Espinosa e Tenório (2005), Guarnieri (2011) and Leite (2017). The results obtained demonstrate that reverse logistics contributes summarily to organizations and promotes them in front of other companies. However, there is still much to be researched regarding the deepening of this subject in the business environment.

Keywords: Reverse Logistics, Competitive Advantage, Organizations.



1. INTRODUÇÃO

A logística reversa faz parte da logística empresarial, que se ocupa do processo de controle e dos arranjos logísticos quanto ao retorno de produtos e materiais no tocante ao seu ciclo produtivo originário, seja como matéria-prima ou mesmo pertencendo a um novo intervalo de produção. Trata-se de um ferramental que se propõe a direcionar as embalagens pós-consumo, bem como os materiais, tais como pilhas, lâmpadas, baterias, componentes eletrônicos para reciclagem ou mesmo para a obtenção de energia.

Nesse sentido, é válido destacar que a logística reversa está diretamente vinculada à sustentabilidade, ou seja, ela se estabelece conceitualmente em um sistema central da manufatura, discutindo impactos econômicos e ambientais. Dessa maneira, é fundamental que os consumidores conheçam os desdobramentos relacionados ao meio ambiente. A consciência ecológica e a educação ambiental são de suma importância e produzem impacto significativo na preservação do meio ambiente, bem como a diminuição dos prejuízos à saúde humana.

Ademais, é importante destacar as vantagens organizacionais no que diz respeito ao descarte consciente, especialmente quanto à redução de custo, melhoria do processo produtivo e ampliação das vantagens competitivas. Essa política reaproveita matéria-prima para que outros produtos entrem na linha de produção, minimizando os gastos da manufatura. Além disso, com a implantação da logística reversa é possível identificar produtos defeituosos, a insatisfação do cliente ou mesmo as inadequações da gestão de estoque ou mesmo de transporte e com eles as oportunidades de melhoria.

Outro ponto importante, que deve ser considerado, é quanto à responsabilidade dos fabricantes dos produtos no que se refere às embalagens e o descarte apropriado. À vista disso, nota-se que há cada vez mais exigência global e rigor das legislações ambientais. São preceitos que impulsionam cada vez mais as ações para a implantação de um sistema de logística reversa, independentemente do nicho de mercado ou área empresarial. É nesse sentido que ocorre preocupação com a vida útil do produto bem como do ciclo de vida, recolhimento, reuso e principalmente o destino adequado.

Ao se tratar de produto, vale destacar que a sociedade contemporânea está imersa a uma quantidade significativa de consumo. Esse movimento traduz-se em mais compras e descartes, como exemplo os resíduos eletroeletrônicos, que são sobras de materiais como fios elétricos, celulares, lâmpadas, pilhas. São itens utilizados com grande frequência, especialmente com o crescimento tecnológico das últimas décadas. Nesse contexto, a má destinação dos chamados lixos eletrônicos pode ocasionar grandes prejuízos para a sociedade.

No que tange ao pesquisador, a logística reversa traduz-se como poderosa ferramenta e notável fonte de pesquisa, especialmente em um meio acadêmico. O tema contribui também para a ciência, uma vez que retrata a percepção dos estudantes quanto à temática, bem como apresenta a análise dos pontos abordados quanto aos hábitos de consumo e descarte pós uso de produtos.

O tema é relevante, uma vez que considera os hábitos de consumo e o correto descarte de produtos como de valiosa importância para as práticas de reciclagem e logística reversa. Nesse sentido, pode-se interrogar: Qual a vantagem competitiva e sustentável que a logística reversa propõe para as organizações?

Para isso a pesquisa se deu por meio de uma análise sistemática de literatura no que

tange as formas de mensuração de desempenho da logística reversa e justifica-se pela escassez de literatura nessa área e por isso a oportunidade de tratar sobre esse tema. Dessa forma será possível atingir o objetivo geral da pesquisa que é demonstrar como a Logística Reversa pode proporcionar vantagem competitiva e sustentável para as empresas, além do objetivo específico: especificar a importância da Logística Reversa para o contexto mercadológico e como diferencial entre as demais organizações ativas. Esta investigação se justifica devido à comprovação de que a adesão das melhores práticas no que toca a sustentabilidade ambiental é o que contribui verdadeiramente para o meio ambiente e para sociedade em geral.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

O tipo de pesquisa realizada foi uma Revisão sistemática de Literatura Qualitativa e Descritiva, sobre a importância da gestão de pessoas como influencia no clima organizacional e assim promover o bem-estar e o crescimento das organizações de maneira sustentável. Este estudo foi realizado por meio de livros e sites de referência no tocante à administração, todos eles indexados em bancos de dados, tais como: *Scielo*, Periódicos Capes, *Microsoft Academic*. O período dos artigos examinados foram os trabalhos publicados nos últimos 10 anos. As palavras-chave utilizadas na busca foram: “Logística Reversa”, “Sustentabilidade” e “Competitividade”.

2.2 Resultados e Discussão

A logística é tida como uma aplicação organizacional antiga. Ela se confunde muitas vezes com a origem das organizações. Sua tradição remonta a era militar, em espaços de guerras e operações que envolvia risco. A título de exemplo, tem-se a própria Grécia que se organizava para reagir contra as invasões territoriais e utilizava, estrategicamente, os princípios da logística. Foi por meio das atividades logísticas militares que despontaram inúmeras definições logísticas, alterando o foco da produtividade para a orientação do marketing (RUSSI, 2015, p. 56).

Sob esse prisma, percebe-se uma mudança de foco para a necessidade dos clientes, com a estrutura de venda e produção. Entretanto, na época da Segunda Guerra Mundial, os lucros eram bem elevados e por isso a ineficiência nos estoques. Essa estrutura girava em torno da nomenclatura “*logistikas*” que significava cálculo e raciocínio com propósito de gerir o prover os exércitos de acordo com suas necessidades materiais (PAURA, 2012, p. 91).

Ainda nesse contexto, vale destacar que havia necessidade da gestão eficiente e eficaz no tocante a organização e distribuição dos suprimentos com menor desperdício possível, uma vez que as guerras produzem um alto custo à nação e na maioria das vezes por um médio e longo prazo. Nesse contexto, vale ressaltar a viabilidade das demandas quanto à distância, o tempo, o transporte, o estoque e o espaço (RIBEIRO; CARDOZO e SOUZA, 2018, p.134).

Arbache *et al.* (2011, p. 58) corrobora com a ideia dos autores quando afirma que a logística é vista como “a arte de administrar o fluxo de materiais, produtos e informações, de maneira integrada e racional). Dessa forma, ela coopera para os direcionamentos de armazenagem e movimentação. Essas operações proporcionam com mais eficiência o fluxo



de materiais, de insumos e produtos, arrazoando o menor custo quanto ao investimento.

Uma das maneiras de clarificar sobre o interesse sobre a utilização da logística seria a capacidade de compreender o quanto ela está associada a administração financeira e como a sua atuação pode melhorar os resultados operacionais do negócio, ou seja, apropriar-se de uma visibilidade financeira logística a médio e longo prazo (CHRISTOPHER, 2007, p. 6). O autor ainda ratifica:

A logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informação correlata) através da organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presentes e futuras através do atendimento de pedidos a baixo custo (CHRISTOPHER, 2007, p. 4).

Para Ballou (2006, p. 434) o planejamento logístico destina-se a responder questionamentos, tais como: o quê, quando e como. São questionamentos que se desdobram em níveis bem distintos que vão do operacional, tático até o estratégico. Esses níveis traduzem também as categorias do poder decisório, sendo a curto, médio e longo prazo. Cada nível compreende especificidades bem específicas que devem estar alinhadas aos processos.

A cadeia de suprimentos tem importância singular no ambiente logístico. Ela compreende processos e planejamentos que realizam a gestão Inter organizacional e implica em mudanças e decisões importantes quanto ao nível organizacional. Nesse sentido, utiliza-se a tecnologia de informação para medir e controlar os fluxos e operações, trabalhando assim em prol do planejamento e da coordenação de tarefas (BULGACOV, 2006, p. 32).

Bulgacov (2006, p. 36) ainda acrescenta que os processos logísticos tem também funções bem delimitadas que circundam em torno da movimentação e do controle de pessoas e de materiais necessários para que cada serviço ou mesmo os produtos sejam disponibilizados de maneira correta para o cliente. À vista disso, vale destacar que quanto maior for a integração esse processamento menos será a possibilidade de retrabalho no interior da cadeia produtiva.

A logística reversa faz parte de uma das áreas da logística empresarial e ocupa-se do retorno dos produtos pós-consumo e pós-venda. Nesse passo, ela tem sido largamente utilizada na eliminação dos problemas ambientais, uma vez que protege o meio ambiente com a reutilização dos materiais. O ciclo do processo logístico se dá no seguinte formato: a indústria fabrica os produtos e suas embalagens, em seguida os itens são ofertados, comercializados, vendidos e chegam nas mãos dos consumidores, que depois de utilizá-los descartam as embalagens. Após toda essa sequência é feita a coleta dos resíduos, que reciclados voltam para o início do processo. Todo esse circuito resulta na minimização dos efeitos de degradação do meio ambiente (CHAVES *et al.*, 2019, p. 76).

Há, contudo, muitas empresas, estabelecimentos que no decorrer da produtividade não se ocupam e preocupam com os resíduos descartados, deixando de aproveitá-los e retorná-los ao início da cadeia do processo. Em decorrência disso, percebe-se os aterros estejam muito mais comprometidos, além do ecossistema e do planeta cada vez mais aruinado, afetando o planeta terra. É nesse contexto que a logística reversa se localiza. Cabe a ela aproveitar todos os materiais e descartar apropriadamente o que antes seria desprezado sem nenhuma serventia. É por meio de atitudes conscientes que há a preservação ambiental (SOARES *et al.*, 2016, p. 31).

O Conselho de Gestão Logística (CGL) retrata a logística reversa como importante evolução da administração no tocante a cadeia de suprimentos:

“...O termo frequentemente usado para se referir ao papel da logística na reciclagem, disposição de resíduos e gerenciamento de materiais perigosos; uma perspectiva mais ampla inclui tudo relacionado a atividades logísticas realizadas em redução de fontes, reciclagem, substituição, reutilização de materiais e descarte” (STOCK, 1992, p. 866).

Kopicku (1993, p. 56) ainda acrescenta e relaciona a logística reversa como:

“é um termo amplo que se refere à gestão logística e eliminação de resíduos perigosos ou não perigosos de embalagens e produtos. Isto inclui distribuição reversa (...) que faz com que bens e informações fluem na direção oposta às atividades logísticas normais”.

Na visão de Oliveira *et al.*, (2002, p. 12), a logística traduz a disponibilidade em relacionar o produto ao cliente em uma modelagem mais eficiente. Nesse sentido, é necessária uma coordenação ordenada quanto a distribuição com o intuito de atender demandas, gerenciando os estoques com eficiência, o setor de compras, distribuição e transporte. Além disso, essa dinâmica não coordena somente o fluxo de materiais do fornecedor e do fabricante até o consumidor.

Nessa mesma lógica, Zhou e Zhou (2015, p. 348) defendem que a logística reversa possibilita o desenvolvimento da economia no formato circular, uma vez que pondera a economia de recursos e utiliza ecologicamente correta, em virtude da reciclagem, reutilização e redução. Nesse âmbito, o progresso social é catalogado e arraigado na sustentabilidade. Nessa esteira, as empresas passam a operar na redução de custos, especialmente no alcance de materiais, aumento da eficiência dos processos, assim como a conquista de novos clientes e fornecedores.

No que concerne os sistemas de logística reversa, faz-se necessário destacar o gerenciamento do fluxo de materiais, dos produtos e das informações que reintegram os artefatos devolvidos ou utilizados durante o processo de consumo, da produção e do descarte. Além disso, os sistemas propõem uma estrutura lógica que atingem o cliente até o novo processo de consumo ou mesmo de reaproveitamento, classificados como pós-venda (LEITE, 2017, p. 11). É nesse formato que ocorre o ciclo produtivo ou ciclo de negócios, conforme demonstrado na (Figura 1):



Figura 1. Cadeia de suprimento e ciclo da logística reversa.

Fonte: Guarnieri (2011, p. 51).

Evidencia-se que as devoluções e os descartes não obrigatoriamente retornam no mesmo ciclo produtivo e na mesma indústria, uma vez que os produtos seguem um fluxo logístico direto e assim possam ser utilizados como insumo de outro ciclo indústria. É nesse sentido que há uma diminuição na extração da matéria-prima não utilizada, além de outros impactos satisfatórios para o meio-ambiente, além de suscitar benefícios para as indústrias (SOUZA; VIEIRA, 2015. p. 109).

Em outras palavras, a logística reversa ligada a pós-venda traz uma proposição de uniformidade quanto à operacionalização dos fluxos físicos, bem como das informações logísticas que correspondem aos bens de pós-venda, como pouco ou mesmo se uso, por inúmeras razões, terminam por retornar às diferentes cadeias da distribuição direta (KRU-PP; SILVA; VIEIRA, 201, p. 437).

Esse campo estratégico da logística reversa tem como objetivo agregar valor a um produto que tem a devolutiva realizada em virtude de razões comerciais, como por exemplo, no processamento do pedido, acontecem erros ou avarias, que esbarram nas expectativas do cliente. Nesse caso, cabem assistências técnicas ou mesmo de garantia ou recall, assegurando o cliente a qualidade desejada, bem como o atendimento pós-venda (CHAVES JÚNIOR *et al.*, 2017, p. 321).

Nesse passo, as organizações devem concentrar esforços nos procedimentos reversos e nos tratamentos que geram fluxos diretos. Para tal, será necessário destinar recursos satisfatórios para as deliberações sustentáveis e focadas no meio ambiente. Todo esse processo ocorre por meio de políticas que orientam por meio de diretrizes aos funcionários, associados fornecedores, vendedores e clientes. Uma outra técnica importante é pautada no mapeamento e no fluxograma dos processos para assim implementar o ciclo produtivo com a qualidade esperada (PEREIRA JUNIOR; SARDINHA; JESUS, 2020, p. 76).

A legislação ambiental, bem como a redução do ciclo de vida dos produtos associados a sensibilidade ecológica são alguns dos motivos pelos quais a política da logística reversa após o consumo se justifica. Para Rodrigues *et al.*, (2002), o pós-consumo é também conhecido como reciclagem e reaproveitamento de materiais e componentes e se alinha a questão da substituição dos antigos produtos pelos novos, a partir do desconto nessa troca. É dessa forma que as empresas que as organizações demonstram contribuir para o meio-ambiente de maneira correta.

Importante considerar nesse aspecto que por tratar-se de retorno de produtos, observa-se que o consumidor final utiliza pouco ou mesmo não utiliza esses produtos, enquanto o pós-consumo envolve os produtos já consumidos que são aproveitáveis, recicláveis ou que tenham, de fato, um destino correto no que concerne a legislação ambiental (LEITE, 2017).

Nesse sentido, Wile (2016, p. 32) corrobora quando explica que a logística reversa interligada ao processo de reciclagem e descarte da maneira correta, especialmente quando os produtos se encontram em estágio final são revertidos em matéria-prima e aqueles que não se enquadram nessa situação dão descartados corretamente a fim de não causar danos ao meio ambiente.

Dessa maneira, as organizações são beneficiadas, pois recebem impulsionamento na cadeia logística, favorecendo e agregando valor às tecnologias que facilitam o descarte e a reutilização de embalagens e os resultados financeiros são bem mais otimistas, além de proporcionar benefícios no tocante a economia de energia para a produção. Além dessas questões, a organização passa a ter uma imagem bem mais associada às empresas de qualidade, potencializando, inclusive, a prospecção de clientes uma vez que passa a ser reconhecida como uma empresa que possui responsabilidade sustentável (FONSECA, 2015).

De acordo com Lacerda (2019, p 2), o sistema que pode ser tratado é o de Custeio do Ciclo de Vida Total, ou seja, o cálculo do valor que será gasto do início ao fim (entrega) do produto. São planilhados os custos diretos, indiretos, bem como os desperdícios e retrabalhos. Assim, fica bem mais organizado o financeiro da empresa, os planejamentos e as tomadas de decisão que de fato sejam para a melhoria e redução de custos e gastos desnecessários, seja a médio ou a longo prazo.

Como consequência e de acordo com a Política Nacional de Resíduos Sólidos – PNRS (Lei Federal N° 12.305/2010) (BRASIL, 2010) todas essas medidas são necessárias e imprescindíveis para adotar parâmetros de responsabilidade social no planejamento empresarial e mensurar as políticas que incluem a empresa socialmente, promovendo-a na qualidade de responsável ambientalmente.

Para tanto, é por meio dessas perspectivas que as organizações recebem vantagens competitivas e se destacam das demais. Elas buscam por mais métodos e sistemas bem-organizados e planejados, minimizando o custo da produção e favorecendo os ganhos de capital, bem como a imagem empresarial diante do mercado competitivo (COUTO; LANGE, 2017).

3. CONCLUSÃO

O descarte do lixo eletrônico, bem como pilhas, baterias e componentes ainda é desconhecido por muitas pessoas, especialmente quando se trata do despojo ideal desses dispositivos. Alguns elementos contidos nesse tipo de lixo, embora sejam biodegradáveis, podem perdurar no solo contaminando-o por muito tempo e causando consequências desastrosas ao meio ambiente.

O objetivo deste estudo consistiu em demonstrar como a Logística Reversa pode proporcionar uma vantagem competitiva e sustentável para as empresas e com ele percebeu-se que a logística reserva contribui sumariamente para as organizações e as promove diante de outras empresas. Contudo, muito há ainda a pesquisar no que se refere ao aprofundamento desse conteúdo no meio empresarial.

Compreende-se, portanto, que o objetivo desta pesquisa foi alcançado. Contudo e apontam caminhos para o conhecimento e progresso quanto ao descarte responsável. Desse modo, o estudo coloca-se como aberto a futuras pesquisas e aprofundamento das discussões, além de novas análises e implementações acerca do objeto de estudo trabalhado neste âmbito. Há caminhos para novas investigações para assim não mais repercutir negativamente ou mesmo reforçar os maus hábitos da logística reversa.

Referências

- ARBACHE, F.S. et al. **Gestão de Logística, distribuição e trade marketing**. 4. ed. – Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2011.
- ALVARENGA, Tadeu. **Coaching: o melhor amigo do RH**. Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4711>. Acesso em 23 de março de 2023.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: 7ª ed. Grupo GEN, 2018. [Recurso digital].
- BOOG, G.; BOOG, M. T. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. 5.ed. São Paulo: Gente, 2002.



- BULGACOV, Sergio. **Manual de gestão empresarial**. 2ed. São Paulo - Atlas, 2006.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; Metodologia científica. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHAVES JÚNIOR, L.R. et al. O alcance da redução de custos e aumento de lucros a partir da logística reversa. **Tópicos em Gestão da Produção**, volume 2, Belo Horizonte Poisson, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/MarcioSilva3/publication/325933391_O_processo_de_compras_e_a_reducao_de_estoques_e=85. Acesso em: 01 de abril de 2023.
- CHAVES, G. L. D., Balista, W. C., & Comper, I. C. (2019). **Logística reversa: o estado da arte e perspectivas futuras**. Engenharia Sanitária e Ambiental, 2019.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração** - Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações. Atlas: Grupo GEN, 2020. [Recurso digital].
- COUTO, M.C.L.; LANGE, L.C. **Análise dos sistemas logística reversa no Brasil**. Revista Eng Sanit Ambient, Vitória, v.22, n.5, 2017. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141341522017000500889&script=sci_abstract&tIng=pt. Acesso em 9 de março de 2023.
- CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Pioneira, 2007.
- CURY, Augusto. **Inteligência Multifocal: Análise da Construção dos Pensamentos e da Formação de Pensadores**. São Paulo: Cultrix, 2006.
- DAMÁSIO, António. Emoção ou sentimento? Mental ou comportamental? António Damásio explica a organização afetiva humana” **Revista Galileu**, 2015 – acedida em <http://www.fronteiras.com/entrevistas/emocao-ou-sentimento-mental-ou-comportamental-antoniodamasio-explica-a-organizacao-afetiva-humana>.
- FONSECA, Et al. Evolução dos estudos de logística reversa realizados no contexto nacional: uma análise bibliométrica. **Revista Produção Online**, Florianópolis, SC, v.15, n. 4, p. 1457-1480, out./dez. 2015. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/2006>. Acesso em: 4 de março de 2023.
- GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas. 2012.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. Edição de 10º aniversário. Tradução do original: Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ para o português por Marcos Santarrita. 10. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.
- GUARNIERI, P. **Logística reversa: em busca do equilíbrio econômico e ambiental**. Recife: Clube de Autores. 2011. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=lworBqsMTcC&oi=fnd&pg=PA21&ots=Zif7dY1Qcz&sig=xWHdddb08zlykxE9Ck21BypJeY5l#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 02 de abril de 2023.
- IAMADA, Danyelle. **Coaching uma ferramenta para o desenvolvimento da liderança**, 2006. Disponível em: http://www.quarksonline.com/quarks_online/index.php?option=com_content&task=view&id=17&Itemid=43. Acesso em 24 de junho de 2021.
- KATZENBACH, Jon R. & SMITH, Douglas K. **Equipes de Alta Performance**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- KARASINSKI, Marcele; ANTUNES Rejane Cioli e DAMBROSKI Sebastião, 2018. Disponível em: <http://www.cp.cefetpr.br/empreendedor/seminario/download/artigos>. Acesso em 23 de março de 2023.
- KOPICKY, R.J., M.J. Berg, L. Legg, V. Dasappa and C. Maggioni, Reuse and Recycling: Reverse Logistics Opportunities, **Council of Logistics Management**, Oak Brook, 1992.
- KRUPP, R.; SILVA, R. M.; VIEIRA, G. B. B. A Logística Reversa de Pós-Consumo: Um Estudo de Caso na Cooperativa Cootre de Esteio-RS. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade** – GeAs, vol. 6, N. 1. jan./abr. 2017. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/geas/article/view/10033/4726>. Acesso em: 02 de abril de 2023.
- LACERDA, Leonardo. **Logística reversa: uma visão sobre os conceitos básicos e as práticas operacionais**, 2019. Disponível em: http://www.sargas.com.br/site/index.php?option=com_content&task=view&id=78&Itemid=29. Acesso em: 9 de março de 2023.
- LEITE, P. R. **Logística reversa: Sustentabilidade e competitividade**. São Paulo. Editora Saraiva, 3ed., 2017
- MAYO, A. **O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos**. São Paulo. Prentice Hall, 2003.
- MARCHIORI, M.R. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 1. ed. São Paulo: Difusão Editora, 2017.

- MINOR, M. **Coaching e aconselhamento: um guia prático para gerentes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- OLIVEIRA, E.F.; MARQUES, G. P.; CAMPOS, E. S.; LIMA, V. S.; CAMPOS, V. G.; MAGALHÃES, M. R. **Logística reversa: importância econômica, social e ambiental**. Braz. J. Anim. Environ. Res., Curitiba, v. 3, n. 4, 2020.
- PAURA, G.L. **Fundamentos da logística**. Instituto Federal do Paraná para o Sistema Escola Técnica Aberta do Brasil – e-Tec Brasil. 2012. Disponível em: INSTITUTO FEDERAL DO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO ESPÍRITO SANTO. Graduação em Administração. http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/proeja/fundamentos_logistica.pdf Acesso: 23 de março de 2023.
- PEREIRA JUNIOR, A; SARDINHA, A.S.; JESUS, E.S. Evolução e aplicação da tecnologia da informação e comunicação, os impactos ambientais e a sustentabilidade. Evolution and application of information and communication technology, environmental impacts and sustainability. **Brazilian Journal of Develop.**, Curitiba, v. 6, n. 1, p.3628-3666 jan. 2020. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/6330/5608>. Acesso em: 30 de março de 2023
- PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, CASA CIVIL E SUBCHEFIA PARA ASSUNTOS JURÍDICOS. Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010. Institui a **Política Nacional de Resíduos Sólidos**; altera a Lei no 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. Política Nacional de Resíduos Sólidos, Congresso Nacional, 2 ago. 2010. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm. Acesso em: 09 de março de 2023.
- RIBEIRO, A. L.O; CARDOZO, F.C.; SOUZA, L.O. Logística de compra e distribuição de material aplicada a uma organização militar do Exército Brasileiro. 2018. 17f. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Graduação em Administração Pública) - Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Fluminense, 2018. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/9110>. Acesso em: 23 de março de 2023.
- RODRIGUES, D. F.; Rodrigues, G. G.; Leal, J. E.; & Pizzolato, N. D. **Logística reversa conceitos e componentes do sistema**. In. Ed. Anais, 2010.
- RUSSI, L.S. **Fundamentos da logística e distribuição física internacional**. 1ª ed. – Itajaí: Ed. do Autor. 2015.
- SIMONS, Arno. **Avaliação do clima organizacional para pesquisa translacional com uma nova ferramenta de pesquisa**. Ciência e ética em engenharia, Berlin, V. 5, N. 8, 2020.
- SOARES, I. T. D., STRECK, L., Trevisan, M., & Madruga, L. R. R. G. Logística reversa: uma análise de artigos publicados na base spell. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade – GeAS**, 2016.
- SOUZA, B.A.; VIEIRA, G.B.B. Análise dos procedimentos de logística reversa aplicados em duas plantas de uma indústria multinacional atuante no segmento de petróleo e gás. Analysis of reverse logistics procedures applied in two plants of a multinational industry acting in the oil and gas sector. **Rev. Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, Vol. 11, n. 22, jul.-dez. 2015. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistasims/index.php/OC/article/view/5465>. Acesso: 02 de abril de 2023.
- STOCK J. R., **Reverse Logistics, Council of Logistics Management**, Oak Brook, 1992.
- WILLE, M. M. **Logística reversa: Conceitos, Legislação e Sistema de custeio aplicável**. Curitiba –PR. 2016. Disponível em: <http://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/pdf/n8/LOGISTICA-REVERSA.pdf>. Acesso em 9 de março de 2023.
- ZHOU, X.; ZHOU, Y. Designing a multiechelon reverse logistics operation and network: A case study of office paper in Beijing. **Resources, Conservation and Recycling**, 2015.

A COMUNICAÇÃO COMO VALOR FUNDAMENTAL DE GESTÃO DE PESSOAS NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL

COMMUNICATION AS A FUNDAMENTAL VALUE FOR PEOPLE MANAGEMENT AT THE ORGANIZATIONAL LEVEL

Jordana de Lima Santos¹

Suelen Aguilera²

1 Administração da Faculdade Anhanguera São Luís-MA

2 Docente da Faculdade Anhanguera



Resumo

A comunicação é uma das ferramentas mais importantes para a gestão de pessoas em uma organização. Ela é fundamental para estabelecer uma relação de confiança e colaboração entre os colaboradores e a liderança, bem como para alinhar as expectativas e objetivos de todos os envolvidos. A comunicação efetiva permite que a liderança transmita informações importantes sobre o negócio, estratégias, metas e resultados. A falta de comunicação adequada pode levar a problemas de produtividade, desmotivação, conflitos e desentendimentos entre os colaboradores e a liderança. Por outro lado, a comunicação efetiva ajuda a construir uma cultura organizacional saudável e colaborativa, que valoriza a transparência, a confiança e a troca de informações. Além disso, a comunicação deve ser adaptada às necessidades e características de cada colaborador, levando em consideração fatores como o estilo de comunicação, nível de conhecimento técnico, personalidade, entre outros. Neste sentido, o objetivo geral deste trabalho é compreender como a área de gestão de pessoas têm sido fundamental dentro do processo de comunicação no âmbito organizacional. A metodologia é uma revisão bibliográfica onde foram realizadas as buscas nas bases de dados da Biblioteca Científica Eletrônica Virtual (SCIELO) e Literatura Latino – Americana e do Caribe (LILACS) e PUBMED. Conclui-se que a comunicação é um valor fundamental para a gestão de pessoas no âmbito organizacional. Ela permite que as informações sejam transmitidas de maneira clara e objetiva, evitando mal-entendidos e garantindo a efetividade das ações realizadas.

Palavras-chave: Comunicação, Gestão de Pessoas, Organização, Relação de Confiança, Colaboração.

Abstract

Communication is one of the most important tools for managing people in an organization. It is essential to establish a relationship of trust and collaboration between employees and leadership, as well as to align the expectations and objectives of everyone involved. Effective communication allows leadership to transmit important information about the business, strategies, goals and results. Lack of adequate communication can lead to productivity problems, demotivation, conflicts and disagreements between employees and leadership. On the other hand, effective communication helps to build a healthy and collaborative organizational culture, which values transparency, trust and the exchange of information. Furthermore, communication must be adapted to the needs and characteristics of each employee, taking into account factors such as communication style, level of technical knowledge, personality, among others. In this sense, the general objective of this work is to understand how the area of people management has been fundamental within the communication process at the organizational level. The methodology is a bibliographic review where searches were carried out in the Virtual Electronic Scientific Library (SCIELO) and Latin American and Caribbean Literature (LILACS) and PUBMED databases. It is concluded that communication is a fundamental value for managing people at the organizational level. It allows information to be transmitted in a clear and objective manner, avoiding misunderstandings and ensuring the effectiveness of the actions taken.

Keywords: Communication, People Management, Organization, Trust Relationship, Collaboration.



1. INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, as empresas que almejam o sucesso vêm adotando um sistema eficiente, interativo e transparente de comunicação. Estudiosos da área de gestão de pessoas afirmam que a comunicação interna tem ocupado um espaço cada vez mais relevante dentro das organizações e têm sido um ponto de desenvolvimento tanto profissional quanto pessoal. Hoje, a comunicação organizacional é vista como uma necessidade nas organizações, assumindo um papel de extrema importância, pois trata-se de uma ferramenta estratégica, sendo responsável em fortalecer a identidade da empresa, por isso, o administrador moderno deve focar sua atuação na direção dos colaboradores incrementando a comunicação pois, sem uma comunicação interna eficaz a organização não consegue atingir os seus objetivos organizacionais.

A falta de comunicação interna dentro dos diferentes segmentos nas organizações é apontada pelos administradores como um dos grandes desafios que a Área de Gestão de Pessoas tem enfrentado e que precisam ser trabalhados em seus colaboradores para que possa gerar valor tanto para a empresa quanto para os que trabalham nela. Atualmente, a comunicação interna é considerada como algo imprescindível às organizações, merecendo, cada vez mais, maior atenção.

Por meio da Comunicação Interna, torna-se possível estabelecer canais que possibilitem o relacionamento ágil e transparente da direção da organização com o seu público interno e entre os próprios elementos que integram este público. A Gestão de Pessoas está diretamente relacionada com o sucesso organizacional, assim como, a comunicação organizacional é de fundamental importância, pois é através dela, que os processos organizacionais são refletidos na transparência, causando grandes impactos positivos na produtividade e no sucesso da organização.

Além de ser responsável pelo bom funcionamento das relações entre as pessoas dentro e fora da organização, no que se referem às imagens e percepções construídas ao longo do processo de interação. A partir da importância que a comunicação traz para as boas relações de relacionamento dentro das empresas, surge a seguinte pergunta para delimitamento deste estudo: Como a área de Gestão de Pessoas tem trabalhado para facilitar a comunicação nas organizações e como este fator tem agregado valor para os colaboradores dentro do ambiente organizacional?

Portanto, o objetivo geral deste trabalho é compreender como a área de gestão de pessoas têm sido fundamental dentro do processo de comunicação facilitando o diálogo, fortalecendo os relacionamentos, agregando valor aos seus colaboradores, e auxiliando estrategicamente as empresas na busca dos seus resultados. O objetivo específico é compreender o papel da área de Gestão de Pessoas no processo de comunicação nas organizações e refletir sobre a relação entre a área de gestão de pessoas e a comunicação e os principais benefícios desta relação. Por fim, criar um ambiente em que exista uma gestão participativa produz um clima harmônico, positivo e de respeito, beneficiando a integração grupal e o alcance dos objetivos, assim como auxilia na tomada de decisões.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

É uma revisão bibliográfica onde foram realizadas as buscas nas bases de dados da

Biblioteca Científica Eletrônica Virtual (SCIELO) e Literatura Latino – Americana e do Caribe (LILACS) e PUBMED. Foram pesquisados os artigos publicados em língua portuguesa nos últimos onze anos, 2019-2022, texto completo, disponível online, com acesso livre. E foram excluídos da amostra os artigos publicados que não apresentaram o texto na íntegra, artigos que não apresentaram relação direta com o tema, resumos, trabalhos de conclusão de curso, dissertações, teses e artigos repetidos. A busca na base de dados foi orientada pelas palavras-chave: comunicação, gestão, pessoas, organização.

2.2 Resultados e Discussões

A gestão de pessoas é uma área importante dentro de uma organização, pois é responsável por gerenciar os recursos humanos da empresa. É um processo que envolve planejamento, organização, direção e controle das atividades relacionadas às pessoas. É importante porque as pessoas são um dos principais ativos de uma organização e seu desempenho é fundamental para o sucesso da empresa (SOUZA; SANTOS, 2020). A gestão de pessoas envolve várias atividades, como recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e benefícios. Todas essas atividades são importantes para garantir que a empresa tenha as pessoas certas, com as habilidades e competências necessárias para realizar as tarefas e alcançar os objetivos da organização (SOUZA; SANTOS, 2020).

De acordo com Fleury e Fleury (2021, p. 14):

A gestão de pessoas passou por mudanças significativas nos últimos anos, com o surgimento de novas tecnologias e a necessidade de adaptação às demandas do mercado e às transformações socioeconômicas. Nesse sentido, a gestão por competências tem sido uma abordagem bastante utilizada, ao passo que a gestão da diversidade tem se tornado uma questão cada vez mais relevante, visando a promoção da igualdade e o aproveitamento das diferenças como fator de inovação e de vantagem competitiva. Além disso, a pandemia da Covid-19 impôs novos desafios à gestão de pessoas, com a adoção do trabalho remoto e a necessidade de equilibrar a produtividade com a saúde e o bem-estar dos colaboradores.

Um dos principais objetivos da gestão de pessoas é garantir que a empresa tenha uma equipe motivada e comprometida. Isso pode ser alcançado por meio de um ambiente de trabalho saudável, onde os funcionários se sintam valorizados e respeitados (PEREIRA; LIMA, 2021). Quando os funcionários estão motivados, eles são mais produtivos, criativos e inovadores. Isso pode levar a melhores resultados financeiros e a uma vantagem competitiva para a empresa. A gestão de pessoas também é importante para garantir a conformidade legal. As leis trabalhistas estabelecem as obrigações das empresas em relação aos seus funcionários, como a duração do trabalho, salário mínimo, férias, horas extras, entre outros (PEREIRA; LIMA, 2021). A gestão de pessoas deve garantir que a empresa esteja em conformidade com todas essas leis para evitar possíveis penalidades e processos judiciais.

Outra área importante da gestão de pessoas é a gestão da diversidade. As empresas são compostas por pessoas de diferentes origens, culturas, etnias, gêneros, idades e habilidades. A gestão de pessoas deve garantir que a empresa seja inclusiva e valorize a diversidade, criando um ambiente de trabalho onde todos possam se sentir seguros e respeitados (PEREIRA; CAMPANHARO, 2019). A gestão da diversidade pode levar a uma equipe mais criativa e inovadora, que pode trazer novas perspectivas e ideias para a empresa. A



gestão de pessoas também é importante para o desenvolvimento de lideranças. As empresas precisam de líderes eficazes que possam guiar a equipe em direção aos objetivos da organização (PEREIRA; CAMPANHARO, 2019). A gestão deve identificar e desenvolver esses líderes, fornecendo treinamento e oportunidades de desenvolvimento. Isso pode levar a uma equipe mais motivada e comprometida, que pode alcançar melhores resultados.

No entanto, a gestão de pessoas também enfrenta desafios. Um dos principais desafios é a gestão de conflitos. Conflitos podem surgir entre funcionários, entre funcionários e gerentes ou entre diferentes departamentos da empresa. A gestão de pessoas deve ter habilidades de resolução de conflitos para lidar com essas situações de forma eficaz e minimizar seu impacto na empresa. Outro desafio é a gestão da mudança (ARAÚJO; FERREIRA, 2019). As empresas estão constantemente passando por mudanças, como reestruturações, fusões e aquisições. A gestão de pessoas deve ajudar a equipe a lidar com essas mudanças e garantir que elas sejam implementadas com sucesso, minimizando o impacto negativo na equipe (ARAÚJO; FERREIRA, 2019).

De acordo com Lima e Borges-Andrade (2020, p. 63):

A gestão de pessoas tem um papel fundamental na solução de conflitos nas organizações, uma vez que pode contribuir para a identificação, prevenção e resolução dessas situações. Nesse sentido, a gestão por competências tem sido uma abordagem utilizada para o desenvolvimento de habilidades e competências que permitam aos colaboradores lidar com conflitos de forma construtiva. Além disso, a gestão da diversidade e a promoção de um ambiente de trabalho inclusivo e respeitoso podem contribuir para a prevenção de conflitos relacionados a diferenças culturais, de gênero, de idade e de outros aspectos da diversidade.

Neste sentido, é perceptível que a gestão de pessoas é uma das funções mais importantes em uma empresa. É responsável por gerenciar o ativo mais valioso da organização: as pessoas. No entanto, a gestão de pessoas é uma tarefa complexa e desafiadora, que requer habilidades e competências específicas (CAMARGO; BARROS, 2020). Uma das competências mais importante que o gestor de pessoas precisa ter é a comunicação eficaz. A comunicação é um aspecto crítico da gestão de pessoas em uma empresa. A comunicação eficaz ajuda os gerentes a estabelecer um relacionamento positivo com seus funcionários, promovendo o engajamento, a colaboração e a motivação (CAMARGO; BARROS, 2020).

Além disso, a comunicação eficaz é uma ferramenta vital para a resolução de conflitos e para o desenvolvimento de soluções conjuntas para os desafios que a organização enfrenta. O engajamento dos funcionários é essencial para o sucesso de uma empresa (CARVALHO; SANTOS, 2020). Funcionários engajados estão mais dispostos a se esforçar e trabalhar em prol do sucesso da organização, o que leva a melhores resultados financeiros e a um ambiente de trabalho mais positivo. A comunicação eficaz é um fator chave no engajamento dos funcionários. A comunicação aberta e transparente cria um ambiente em que os funcionários se sentem valorizados e ouvidos. Isso aumenta sua satisfação no trabalho e sua lealdade à empresa (CARVALHO; SANTOS, 2020).

A comunicação eficaz também é crucial para a colaboração entre os membros da equipe. A colaboração é importante para a realização de projetos complexos e para o sucesso geral da organização (MARTINS; SANTOS, 2019). Quando os membros da equipe são capazes de se comunicar de maneira clara e eficaz, eles podem coordenar seus esforços de forma mais eficiente, compartilhar informações e ideias e superar os obstáculos mais rapidamente (COSTA; BORGES, 2020). Para serem eficazes na comunicação com seus funcio-

nários, os gerentes e líderes de equipe precisam adotar algumas estratégias específicas. Uma das estratégias mais importantes é a comunicação aberta e transparente (COSTA; BORGES, 2020).

De acordo com Silva e Silva (2021, p. 23):

A comunicação é um elemento fundamental para o sucesso das empresas, especialmente em um contexto em que a concorrência é acirrada e a transformação digital vem mudando as formas de interação entre colaboradores, clientes e stakeholders. Nesse sentido, a comunicação interna tem um papel estratégico, ao permitir que as informações circulem de forma clara, transparente e ágil, contribuindo para a tomada de decisões, o alinhamento de expectativas e a motivação dos colaboradores. Além disso, a comunicação externa pode contribuir para a construção de uma imagem positiva da empresa junto ao público, fortalecendo a marca e gerando oportunidades de negócios.

Os gerentes devem estar abertos a ouvir seus funcionários, suas preocupações e ideias. Isso requer habilidades de escuta ativa e empatia. Além disso, os gerentes devem ser transparentes em sua comunicação, fornecendo informações claras e precisas sobre os objetivos da organização, o desempenho da equipe e outras questões relevantes. Outra estratégia importante é a comunicação regular e frequente (OLIVEIRA; LEITE, 2019). Os gerentes devem se comunicar com seus funcionários regularmente, em vez de apenas quando há problemas ou crises. Isso ajuda a manter a equipe informada sobre as expectativas da organização e a fornecer feedback regular sobre seu desempenho (OLIVEIRA; LEITE, 2019).

A comunicação pode ser afetada por várias barreiras, o que pode levar a problemas de comunicação, conflitos e uma diminuição da eficácia geral da organização. As diferenças culturais podem ser uma barreira significativa à comunicação eficaz, especialmente em organizações com funcionários de diferentes origens culturais (COSTA; FIGUEIRA, 2019). As diferenças culturais podem afetar a maneira como as pessoas entendem e interpretam a comunicação, bem como suas expectativas em relação à comunicação. Isso pode levar a mal-entendidos, confusão e conflitos (GODOY; VIANA, 2020). Para superar as barreiras culturais, as organizações devem adotar uma abordagem sensível à diversidade cultural e promover uma cultura de respeito e compreensão entre seus funcionários. Isso pode incluir treinamento em comunicação intercultural e a promoção de um ambiente de trabalho inclusivo e diversificado (COSTA; FIGUEIRA, 2019).

A linguagem técnica pode ser uma barreira à comunicação eficaz, especialmente em organizações que operam em setores altamente especializados. A linguagem técnica pode ser difícil de entender para pessoas que não estão familiarizadas com o setor, o que pode levar a mal-entendidos e problemas de comunicação (OLIVEIRA; PEREIRA, 2020). Para superar as barreiras linguísticas, as organizações devem adotar uma abordagem clara e simples à comunicação. Isso pode incluir o uso de exemplos e analogias para explicar conceitos técnicos complexos e a simplificação da linguagem técnica sempre que possível. Também é importante que as organizações considerem as necessidades individuais de seus funcionários e adaptem a comunicação de acordo (OLIVEIRA; PEREIRA, 2020). A falta de feedback é outra barreira à comunicação eficaz. Quando os funcionários não recebem feedback sobre seu trabalho ou não têm a oportunidade de fornecer feedback sobre o desempenho da organização, eles podem se sentir desmotivados e desengajados.

Para superar a falta de feedback, as organizações devem estabelecer uma cultura de feedback aberto e transparente. Isso pode incluir a realização de avaliações regulares de



desempenho, a realização de pesquisas de clima organizacional e a implementação de canais de feedback aberto para que os funcionários possam fornecer feedback de forma anônima (FERREIRA; FERREIRA, 2019). As barreiras de gênero podem afetar a comunicação eficaz em organizações que têm desequilíbrios de gênero em suas equipes de liderança ou em setores historicamente dominados por homens. As barreiras de gênero podem incluir a tendência de homens e mulheres a comunicar de forma diferente, bem como a percepção de que as mulheres são menos competentes ou menos capazes do que os homens (FERREIRA; FERREIRA, 2019).

Para superar as barreiras de gênero, as organizações devem trabalhar para promover a igualdade de gênero e a inclusão em todos os níveis da organização. Isso pode incluir a implementação de políticas de diversidade e inclusão, a promoção de treinamento em sensibilidade de gênero e a garantia de que as oportunidades de desenvolvimento e promoção sejam igualmente acessíveis para homens e mulheres (MEDEIROS; FARIAS, 2020). As barreiras de idioma podem afetar a comunicação eficaz em organizações que operam em mercados globais ou que têm funcionários que falam diferentes idiomas. As barreiras de idioma podem levar a mal-entendidos e problemas de comunicação, bem como à exclusão de funcionários que não falam o idioma predominante da organização (MEDEIROS; FARIAS, 2020). Para superar as barreiras de idioma, as organizações podem adotar uma abordagem multilíngue à comunicação, fornecendo traduções e interpretações sempre que necessário. Também é importante que as organizações considerem a inclusão de funcionários multilíngues em sua equipe, a fim de facilitar a comunicação em diferentes idiomas (FONSECA; RIBEIRO, 2019).

Por fim, as barreiras tecnológicas podem afetar a comunicação eficaz em organizações que dependem fortemente de tecnologia para comunicação, colaboração e compartilhamento de informações (FONSECA; RIBEIRO, 2019). As barreiras tecnológicas podem incluir problemas de conectividade, falhas de hardware e software e a falta de habilidades técnicas entre os funcionários. Para superar as barreiras tecnológicas, as organizações devem garantir que seus sistemas de comunicação e colaboração sejam confiáveis, fáceis de usar e acessíveis para todos os funcionários. Isso pode incluir o fornecimento de treinamento técnico para funcionários que precisam melhorar suas habilidades tecnológicas e a implementação de políticas para garantir que a tecnologia seja usada de forma responsável e eficaz.

3. CONCLUSÃO

A comunicação é um valor fundamental para a gestão de pessoas no âmbito organizacional. Ela permite que as informações sejam transmitidas de maneira clara e objetiva, evitando mal-entendidos e garantindo a efetividade das ações realizadas. Além disso, a comunicação é uma ferramenta importante para a construção de um ambiente de trabalho saudável, no qual os funcionários se sintam valorizados e respeitados. A gestão de pessoas é um processo complexo, que envolve diversos aspectos, desde a seleção e contratação de novos funcionários até a definição de políticas de remuneração e benefícios. Nesse sentido, a comunicação é um elemento essencial para que esse processo ocorra de maneira eficiente e eficaz.

A comunicação pode ser realizada de diversas formas, desde reuniões presenciais até o uso de ferramentas tecnológicas, como e-mails e mensagens instantâneas. É importante que a empresa defina qual é a melhor forma de comunicação para cada situação, levando em consideração as características dos funcionários e do ambiente de trabalho. Um

dos principais benefícios da comunicação na gestão de pessoas é a redução de conflitos. Quando as informações são transmitidas de maneira clara e objetiva, os funcionários conseguem entender o que é esperado deles e quais são as suas responsabilidades. Isso evita mal-entendidos e conflitos entre os membros da equipe.

No entanto, para que a comunicação seja eficaz, é necessário que a empresa adote algumas práticas importantes. Em primeiro lugar, é preciso que os gestores estejam disponíveis para ouvir as opiniões e sugestões dos funcionários. Isso pode ser feito por meio de reuniões individuais ou coletivas, nas quais os funcionários possam expressar suas ideias e dúvidas. Além disso, é importante que a empresa defina uma política clara de comunicação, que estabeleça quais são as regras e os procedimentos a serem seguidos. Essa política deve ser comunicada de maneira clara e objetiva aos funcionários, para que todos possam compreender como funciona o processo de comunicação na empresa.

É fundamental que a empresa invista em treinamentos e capacitações para os funcionários, a fim de desenvolver suas habilidades de comunicação. Esses treinamentos podem abordar desde questões técnicas, como o uso de ferramentas tecnológicas, até questões comportamentais, como a habilidade de ouvir e se comunicar de maneira assertiva. Além disso, é importante destacar que a comunicação não se limita apenas à comunicação interna da empresa. A comunicação externa também é um fator importante para a imagem e a reputação da empresa. É preciso que a empresa comunique de maneira clara e objetiva seus produtos e serviços para os clientes, além de se comunicar de forma transparente em situações de crise.

Em conclusão, a comunicação é um valor fundamental para a gestão de pessoas no âmbito organizacional. Ela contribui para a redução de conflitos, a construção de um clima organizacional positivo e o engajamento dos funcionários nas atividades da empresa. Para que a comunicação seja eficaz, é preciso que a empresa adote práticas importantes, como a disponibilidade dos gestores para ouvir as opiniões dos funcionários, a definição de uma política clara de comunicação e o investimento em treinamentos e capacitações. Além disso, é importante destacar que a comunicação não se limita apenas à comunicação interna da empresa, mas também à comunicação externa. A empresa deve estar sempre atenta às necessidades e expectativas dos funcionários, buscando formas de aprimorar sua comunicação de maneira contínua.

Referências

- ARAÚJO, A. C. F.; FERREIRA, A. C. A. Comunicação na gestão de pessoas: um estudo de caso em uma empresa de tecnologia. **Revista de Ciências da Administração**, v. 21, n. 51, p. 148-159, 2019.
- CAMARGO, A. M. F.; BARROS, B. M. C. Comunicação interna e clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa de varejo. **Revista de Administração IMED**, v. 10, n. 2, p. 191-212, 2020.
- CARVALHO, F. S.; SANTOS, R. V. Comunicação como ferramenta estratégica na gestão de pessoas: um estudo de caso em uma empresa de consultoria. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 1, p. 1-17, 2020.
- COSTA, G. B.; BORGES, A. R. A importância da comunicação na gestão de pessoas: um estudo de caso em uma empresa de serviços financeiros. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 11, n. 3, p. 1-19, 2020.
- COSTA, V. M.; FIGUEIRA, M. F. A importância da comunicação interna na gestão de pessoas: um estudo de caso em uma empresa de varejo. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 23, n. 2, p. 32-46, 2019.
- FERREIRA, J. M.; FERREIRA, C. M. Comunicação como valor fundamental da gestão de pessoas: um estudo de caso em uma empresa de software. **Revista de Administração e Inovação**, v. 6, n. 2, p. 48-61, 2019.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Gestão de pessoas: tendências e desafios para o período de 2019 a 2023**. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 24., 2021, São



Paulo. Anais... São Paulo: FGV EAESP, 2021. p. 1-17.

FONSECA, R. O.; RIBEIRO, L. C. Comunicação e cultura organizacional: um estudo de caso em uma empresa do setor de varejo. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 10, n. 1, p. 60-71, 2019.

GODOY, A. S.; VIANA, R. O. Comunicação na gestão de pessoas: a percepção dos colaboradores em uma empresa de tecnologia. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 11, n. 3, p. 87-101, 2020.

LIMA, J. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Gestão de pessoas e solução de conflitos: tendências e desafios para o período de 2019 a 2023. **Revista Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho**, v. 20, n. 1, p. 55-72, 2020.

MARTINS, E. R.; SANTOS, R. S. Comunicação interna e gestão de pessoas: um estudo de caso em uma empresa de alimentos. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 2, p. 1-27, 2019.

MEDEIROS, D. A.; FARIAS, F. A. Comunicação e gestão de pessoas: um estudo de caso em uma empresa de construção civil. **Revista de Administração IMED**, v. 10, n. 2, p. 278-299, 2020.

OLIVEIRA, A. L. C.; PEREIRA, M. A. Comunicação e gestão de pessoas: um estudo de caso em uma empresa de tecnologia da informação. **Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 3, p. 53-68, 2020.

OLIVEIRA, J. R.; LEITE, L. S. Comunicação na gestão de pessoas: um estudo de caso em uma empresa de serviços de tecnologia. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 1, p. 1-16, 2019.

PEREIRA, A. B.; CAMPANHARO, A. P. Comunicação na gestão de pessoas: um estudo de caso em uma empresa de serviços. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 18, n. 3, p. 130-150, 2019.

PEREIRA, J. M.; LIMA, L. M. Comunicação interna e gestão de pessoas: um estudo de caso em uma empresa de transporte. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 13, n. 2, p. 74-90, 2021.

SILVA, J. M.; SILVA, C. C. Comunicação nas empresas: tendências e desafios para o período de 2019 a 2023. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 13, n. 1, p. 20-37, 2021.

SOUZA, J. L.; SANTOS, C. A. Comunicação e gestão de pessoas: um estudo de caso em uma empresa de consultoria empresarial. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 17, n. 1, p. 77-94, 2020.

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O DESENVOLVIMENTO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

THE IMPORTANCE OF STRATEGIC PLANNING FOR THE DEVELOPMENT OF MICRO AND SMALL BUSINESSES

Luís Eduardo Campos Almeida¹

Alcideia Primo²

1 Administração da Faculdade Anhanguera São Luís-MA

2 Docente da Faculdade Anhanguera



Resumo

Com o desenvolvimento tecnológico, as micro e pequenas empresas passaram a necessitar de novas estratégias mercadológicas para se manter no mercado. Nesse âmbito, o planejamento estratégico é incorporado como um processo contínuo de estruturação organizacional, que possibilita o aumento do desempenho das empresas estabelecendo novos objetivos e ajustando os atuais. O principal objetivo do presente artigo foi o de compreender o impacto do planejamento estratégico no desenvolvimento das micro e pequenas empresas e como objetivo secundário, revisar e definir os conceitos e a aplicabilidade acerca dos temas planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. Justifica-se a relevância do estudo pelo fato de que há especificidades quanto à gestão nesse tipo de empresa e sobretudo daquelas que querem se diferenciar das demais e competir em determinados mercados. Percebeu-se então, que o planejamento estratégico se tornou bastante valorizado, pois constitui uma poderosa ferramenta em mercados ultracompetitivos. Além disso, esse ferramental torna viável a manutenção e o crescimento das organizações de médio e pequeno porte.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Organizações, Desenvolvimento.

Abstract

With technological development, micro and small companies began to need new marketing strategies to stay in the market. In this context, strategic planning is incorporated as a continuous process of organizational structuring, which makes it possible to increase the performance of companies by establishing new objectives and adjusting current ones. The main objective of this article was to understand the impact of strategic planning on the development of micro and small companies and, as a secondary objective, to review and define the concepts and applicability of strategic planning in micro and small companies. The relevance of the study is justified by the fact that there are specificities regarding management in this type of company and especially those that want to differentiate themselves from others and compete in certain markets. It was then noticed that strategic planning became highly valued, as it constitutes a powerful tool in ultra-competitive markets. In addition, this tool makes the maintenance and growth of medium and small organizations feasible.

Keywords: Strategic Planning, Organizations, Development.

1. INTRODUÇÃO

No decurso do tempo o Planejamento Estratégico passou a ser vital para a sobrevivência das micro e pequenas empresas e vem se destacando como uma temática extremamente valorizada pelos gestores. Embora seja de grande relevância, muitas são os negócios que não conhecem ou mesmo não possuem um planejamento, seja que qualquer ordem: financeiro, estratégico, de marketing, dentre outros. Sabe-se pelo próprio mercado que planejar é sempre uma tarefa de grande relevância. A gestão estruturada é capaz de proporcionar o alcance dos objetivos estratégicos traçados a médio e longo prazo.

Quando se pensa em planejamento, idealiza-se ações e de alguma maneira a antecipação do futuro ou de alguns dissabores que porventura podem surgir a partir das demandas, internas ou externas. Fato é que se evita grandes riscos ou mesmos tempestividades, gerando um direcionamento adequado para qualquer tipo de empreendimento, seja ele pequeno ou grande. Trata-se também da organização e sinergia entre a gestão e os colaboradores. Uma empresa sem planejamento não cresce ordenada e se torna frágil diante da concorrência e adversidades.

Nesse cenário, é valioso considerar que as pesquisas nessa esfera são de suma importância, principalmente quando trata sobre a análise do ambiente interno. Por essa razão, este estudo apresenta os princípios do planejamento estratégico como um recurso de extrema necessidade para o sucesso das empresas, além da garantia de sobrevivência na conjuntura mercadológica atual. A inquietação com os estudos das micro e pequenas empresas, na esfera estratégica, se justifica pelo fato de que há especificidades quanto à gestão nesse tipo de empresa e sobretudo daquelas que querem se diferenciar das demais e competir em determinados mercados.

Isso posto, o presente artigo visa amparar as micro e pequenas empresas quanto ao desenvolvimento do seu planejamento estratégico, para tanto trata do seguinte problema de pesquisa: de que maneira o planejamento estratégico pode assessorar o desenvolvimento das micro e pequenas empresas?

Para tanto, o objetivo geral deste estudo consiste em compreender o impacto do planejamento estratégico no desenvolvimento das micro e pequenas empresas e como objetivo secundário, revisar e definir os conceitos e a aplicabilidade acerca dos temas planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas.

Esta pesquisa possibilitou maior conhecimento sobre a importância do planejamento estratégico, especialmente das micro e pequenas empresas, além de proporcionar a resolução da problemática para a sociedade seja na prática de algumas empresas ou mesmo a melhoria de algum processo. Contribuiu também para a ciência, uma vez que a pesquisa científica tem o intuito de melhorar a vida em sociedade, cooperando cada vez mais com o desenvolvimento nacional.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

O tipo de pesquisa realizada foi uma Revisão sistemática de Literatura Qualitativa e Descritiva, sobre a importância do Planejamento Estratégico como ferramenta de desenvolvimento das micro e pequenas empresas. A pesquisa foi realizada em livros e sites de re-



ferência no tocante à administração, todos eles indexados em bancos de dados, tais como: Scielo, Periódicos Capes, Microsoft Academic. O período dos artigos pesquisados foram os trabalhos publicados nos últimos 10 anos. As palavras-chave utilizadas na busca foram: “Planejamento Estratégico”, “Micro e pequenas empresas” e “crescimento empresarial”.

Como enquadramento teórico, optou-se pelos seguintes autores principais: Almeida (2003); Araújo (2017); Barretto (2014); Coltro e Pazzini (2016); Lucinda (2016); Oliveira (2017), dentre outros. De posse das pesquisas, efetuou-se a leitura e extração das definições e aprofundamentos sobre a temática abordada. Nessa circunstância, delimitou-se o objeto de estudo em caráter preliminar, pois ele remodela as margens do estudo. Para tanto, utilizar-se-á os preceitos do estudo exploratório, por intermédio da pesquisa bibliográfica que de acordo com Gil (2008, p. 50), é desenvolvida a partir de material já previamente elaborado, constituído por livros e artigos científicos.

Pautou-se este estudo dos trabalhos publicados, que tem como intuito levantar todas as referências encontradas sobre determinado assunto em tempo específico (CERVO; BERVIAN, 2002). Verifica-se que não há nessa opção um método detalhado e especificado para que o material fosse selecionado, para tanto, basta apenas tratar sobre o tema em investigação. O método de pesquisa escolhido favorece uma liberdade na análise dos dados e a possibilidade de se mover entre diversos caminhos no decorrer da pesquisa, possibilitando assumir várias posições na medida em que a pesquisa se depara com diferentes posições conceituais, não obrigando dessa forma a seguir um pensamento único e universal acerca do que se está pesquisando.

2.2 Resultados e Discussão

2.2.1 O Planejamento e a estratégia nas micro e pequenas empresas

No Brasil, as micro e pequenas empresas consistem em percentual aproximado de 3,5 milhões. Dessas, 98% são formadas por áreas industriais, comerciais ou mesmo de serviços, que geram 60% dos empregos nas cidades. Nessa conjuntura, é possível perceber que 49,4% das organizações fecham as portas com até dois anos de existência (SEBRAE, 2019).

Esse importante movimento empreendedor traz à tona a necessidade de prover e instrumentalizar as empresas de menor porte, para que não apenas sobrevivam, mas que cresçam no tocante aos investimentos e participação no mercado. Nesse contexto, importante notar que um empreendimento individual pode representar pouco, mas agrupados, as micro e pequenas empresas podem ser categóricas para a economia brasileira (BARRETTO, 2014).

De acordo com Cardoso *et al.*, (2020) as micro e pequenas empresas são consideradas como porta de entrada para os empreendedores que tem pouca experiência de mercado, ou mesmo aqueles que não possuem vasto recurso financeiro, mas que contribuem para o crescimento do país. Elas geram empregos e desenvolvimento da própria sociedade, melhorando sensivelmente o mundo dos negócios e da economia local.

Já Farias e Lima (2020) demonstram em suas pesquisas que o segmento que envolve os micros e pequenos empreendimentos, crescem vastamente no Brasil e traduz como uma saída para a melhoria da qualidade de vida por meio do seu próprio negócio, já que as vagas de emprego têm reduzido cada vez mais e tornando-se um dos grandes obstáculos profissionais para os brasileiros.

Nenhuma estratégia pode ser pensada isoladamente, da mesma forma, não é pos-

sível que as empresas tenham como premissa corriqueira o imprevisto. Para definir um método de elaboração das ações que devem balizar um caminho para o comportamento estratégico para as organizações, devem fazer parte das obrigações do planejamento (RIBEIRO; ANDRADE, 2021).

De acordo com Rezende (2018), o planejamento traz determinados objetivos para as empresas e criam modelos que possibilitam o alcance do que foi planejado, direcionando os gestores acerca das diretrizes e ações que devem ser trabalhadas para melhor gerir o negócio. Nessa esfera, o autor ainda destaca que o planejar está relacionado com as ações que utilizam processos, recursos e diretrizes para melhor condução dos interesses organizacionais.

Em contraposição aos que muitos imaginam, planejar não é uma atividade apenas das grandes empresas. O planejamento deve ser a bússola que orienta, traça metas necessárias para o atingimento das metas, independentemente do tamanho da organização. Dificilmente uma empresa sobreviverá e crescerá sem definir claramente o destino a seguir (COLTRO; PAZZINI, 2016).

A palavra estratégia vem do grego *strategos*, que significa “líder de exército e foi empregada para a função de chefe do exército na Grécia antiga. Na visão de Selman (2010, p. 8), a liderança não está diretamente ligada ao conhecimento e as técnicas, mas às formas de observar, raciocinar e ser a partir de diversas interpretações e contextos que levam em consideração a ação e o compromisso com algo.

Vale a pena destacar que as práticas estratégicas de cada organização dependem diretamente de eventos específicos, desde às ações, do objetivo e dos partícipes. Nas empresas, a estratégia engloba desde o ambiente interno como os aspectos externos, e se orientam para as mudanças de atitude e se moldam de acordo com os objetivos que foram traçados no próprio Plano de Negócios (COLTRO; PAZZINI, 2016).

De acordo com a Consultoria Falconi, instituição especialista em pesquisa e consultoria em gestão, de 100 empresas brasileiras de médio porte, apenas 10% delas tem noção sobre planejamento e executa no dia a dia. Dessas 100 empresas, apenas 47,6% desenvolvem ações a médio e longo prazo e carecem de um Planejamento Estratégico bem delineado (INFO MONEY, 2020).

2.2.2 O Planejamento Estratégico como habilidade para o desenvolvimento organizacional

O Planejamento Estratégico está intimamente ligado ao cenário organizacional e permeia os fatores inerentes aos ambientes internos e externos, gerenciando o cenário para que eventos indesejáveis não adentrem o universo empresarial, mas também determinando a entrada daqueles que são potenciadores de possíveis ganhos. Nesse sentido, Maciel (2003, p. 12) assevera que:

Processo sistemático, através do qual os integrantes de uma organização identificam e definem ações que precisam ser executadas para superar problemas, fortalecer potencialidades e alcançar objetivos comuns. O planejamento surge para redirecionar os caminhos melhorando as ações.

Nesse passo, o Planejamento Estratégico torna-se imprescindível para a gestão de todas as empresas, independentemente do tamanho e de cada tipo de empresa. Para as



micro e pequenas empresas, foco deste estudo, ele se baseia em quatro etapas básicas (SOUZA; QUALHARINI, 2007, p. 4):

1. Definição e alinhamento dos objetivos e dos resultados esperados;
2. Levantamento de informações;
3. Tomada de decisão e definição de planos de ação;
4. Obtenção do apoio dos funcionários.

Líderes que estão à frente da gestão de uma determinada empresa, independente do seu tamanho, devem debruçar-se os princípios estratégicos que regem o negócio e sempre buscar aperfeiçoá-lo. Uma das áreas que está diretamente ligada ao sucesso ou mesmo o fracasso organizacional é o financeiro. Nessa esfera, cabe salientar que o gestor é obrigado a desenvolver habilidades, tais como: (1) levantar capital de longo prazo e baixo custo; (2) levantar capital de curto prazo; (3) maximizar o valor do investimento do acionista; (4) propiciar retorno competitivo aos acionistas; (5) correr riscos com retornos mensuráveis e (6) financiar a diversificação (OLIVEIRA, 2007, p. 32).

Nesse sentido, torna-se importante pontuar que o planejamento estratégico também está pautado em decisões que derivam da alta gestão da empresa. Essas ações são balizadas por meio de ferramentas estratégicas, com o intuito de manter o pleno acordo com o crescimento e não somente a com permanência no mercado. No tocante as ferramentas, pode-se destacar: Análise de SWOT, Canvas e 5W2H.

O Planejamento Estratégico nem sempre é realizado por somente uma pessoa dentro da organização, mas deve ser pensado como formato participativo e contínuo. É nessa perspectiva que se defende o compartilhamento de ideias, com foco na visão, missão e objetivos empresariais. Nesse sentido, vale lembrar que o ato de planejar não está associado apenas a tomada de decisões futuras, mas também as diretrizes do presente que propiciarão o futuro, tais como destaca Lacombe (2009, p. 28):

“Planejamento é a determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado. É a determinação consciente de cursos de ação e engloba decisões com base em objetivos, em fatos e estimativa do que ocorreria em cada alternativa disponível”.

O autor destaca que na maioria das vezes, as empresas precisam pensar sempre em uma segunda alternativa, caso o objetivo principal precise ser abortado. Para isso, a organização precisa estar alinhada sistemicamente, com suas bases bem-organizadas e definidas e que faça uso de um planejamento efetivo. Somente assim será possível a permanência saudável no mercado e o espaço adequado para pensar e agir estrategicamente, adicionando no interior da empresa a diversificação e a competitividade a partir de mudanças mercadológicas.

2.2.3 Ferramentas Estratégicas importantes para o planejamento

A gestão empresarial necessita a cada tempo estar mais preparada para tempos de mudança. Para isso, torna-se necessário conhecer os ambientes internos e externos que a organização se insere. Com esse propósito utiliza-se a Análise de SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities and Threats*), ferramenta que faz o estudo das premissas internas

e do ambiente externo, em busca de pontos positivos e negativos, além das ameaças e oportunidades.

Com o intuito de analisar o ambiente interno, observa-se o que ocorre quanto aos acontecimentos presentes para que as arestas sejam aparadas e a empresa passe a ter mais qualidades que problemas. Enquanto isso, procura-se validar o ambiente externo no tocante as forças que sustentam a organização e determinam as mudanças que ainda estão por vir (ALMEIDA, 2003).

FATORES	ASPECTOS INTERNOS	AMBIENTE
O que se procura.	Eficiência.	Eficácia.
Horizonte de tempo analisado.	Presente.	Futuro.
Produto.	Pontos Fortes e Fracos.	Oportunidades e Ameaças.
Ação.	A ação só depende da própria entidade.	A entidade deverá adaptar-se ao futuro do ambiente
Como será montada a estratégia.	Procura-se tirar vantagem dos pontos fortes e reduzir os pontos fracos.	Procura-se aproveitar as oportunidades e evitar ameaças.

Tabela 1. Comparação entre a análise dos aspectos internos e do ambiente.

Fonte: SOUZA; MARCELINO (2018)

Para que a análise de SWOT seja prática, faz-se necessário avaliar todos os elementos que compõem a matriz, sejam as forças x fraquezas (elementos internos), sejam as oportunidades e ameaças (elementos externos).

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO	
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
FORÇAS	I	II
FRAQUEZAS	III	IV

Tabela 2. Análise de SWOT.

Fonte: Raeburn, (2022).

No tocante ao ambiente externo, enumeram-se as oportunidades e ameaças como questões externas da organização. Na coluna do ambiente interno, apresentam-se as forças e fraquezas como elementos que se diferem e ao mesmo tempo são relevantes para a organização como um todo e que pertencem a determinados quadrantes, conforme destacados por Raeburn (2022, p.12):

I quadrante: ajuda a aproveitar as oportunidades do mercado por meio da ação ofensiva, apontando as forças.

II quadrante: indica a capacidade defensiva apresentando a capacidade que os conjuntos de forças estão preparados para as ameaças.

III quadrante: indica a fraqueza da capacidade ofensiva, quando a fraqueza pode causar problemas para o aproveitamento das oportunidades.

IV quadrante: apresenta a vulnerabilidade da organização, apontam o grau do conjunto de fraqueza pode amplificar as ameaças e seus efeitos.

Outra ferramenta de sumária importância para o Planejamento Estratégico é o Canvas, conhecido como quadro que carrega um modelo de negócios. Ela é muito utilizada para facilitar a construção coletiva e visual do planejamento. Tem como objetivo o preenchimento com breves anotações (via *post-its*) de maneira que todo o corpo organizacional possa contribuir com ideias e definições sobre como a empresa cresce e se destaca no mercado, conforme destaca Osterwalder (2011).



Figura 1. Estrutura do CANVAS

Fonte: Osterwalder (2011)

Importante considerar, que a ferramenta possibilita entendimento, criatividade e análise, em virtude da linguagem dinâmica, fluida e imagética. Desse modo passou a ser um relevante instrumento de processo de cocriação que promove novas ideias. A vantagem é o seu modelo simples, apresentado em apenas uma folha, com um instrumento chamado “pivô” e a partir dele são acrescidas sugestões em conjunto. Essas contribuições podem sofrer modificações ao longo do planejamento e da execução (CARRASCO, 2013).

O 5W2H é também uma ferramenta de grande potencial para que o Planejamento Estratégico funcione efetivamente na organização. Para Lucinda (2016), ele consiste em uma espécie de checklist de atividades definidas e bem claras executadas no interior de um determinado projeto. Essa ferramenta traz como objetivo principal a capacidade de definir os itens contidos em um plano de ação e distribuir as tarefas, estipulando prazos e responsabilidades na sua execução.

Para Araújo (2017, p. 32) o 5W2H pode auxiliar na tomada de decisão, especialmente para as organizações que querem traçar um plano de melhorias. Ele serve como coadjuvante quanto às perguntas a serem respondidas e as ações a serem executadas. Na visão de Lucinda (2016), essa ferramenta deve ser iniciada com questionamentos claros e diretos para que não ocorram dúvidas acerca das implementações. No Quadro 3 pode ser verificada, de maneira pedagógica, cada uma dessas perguntas:

	EXPRESSÃO ORIGINAL	EXPRESSÃO EM PORTUGÊS	QUESTIONAMENTOS BALIZADORES
5W	What	O quê	O que vai ser realizado?
	When	Quando	Quando essa ação será realizada?
	Why	Por quê	Por que isso será realizado?
	Where	Onde	Onde essa ação será realizada?
	Who	Quem	Quem é o responsável por isso?
2H	How	Como	Como essa ação será feita?
	How much	Quanto	Quanto custará para fazer essa atividade?

Quadro 3. Princípios do método 5W2H

Fonte: Adaptado de Lucinda (2016)

Conforme detalhado no Quadro 3, deve-se atentar para o norteamento que as questões observam e sempre iniciar com a pergunta “o quê”. A partir da definição do que deve ser realizado todas as demais indagações servirão como norte para as ações futuras. Roratto *et al.* (2013, p. 37) corrobora ainda destacando que o plano de ação é imprescindível, especialmente quando não se tem previsibilidade do futuro. Trata-se de atentar às questões que podem antecipar problemas advindos da própria prática empresarial e do mercado como um todo.

O autor ainda destaca a pesquisa-ação como uma estratégia prática na solução de problemas e a aplicação do 5W2H como uma proposição de planos futuros, aliado a outras possíveis ferramentas complementares. Alves (2010) ratifica quando defende que a melhoria contínua, seja pelo pensamento enxuto, o próprio método 5S, ou mesmo o mapeamento de fluxo de valor podem ser estudos valorativos e complementares na busca incessante pela qualidade empresarial, seja na oferta de produtos ou de serviços. Todas essas balizas potencializam o Planejamento Estratégico para a eficiência e eficácia do negócio.

3. CONCLUSÃO

Após a pesquisa e o estudo desenvolvido para a escrita deste artigo, percebeu-se que o Planejamento estratégico, de fato, contribui sumariamente para o crescimento das empresas e para sua sustentabilidade. Entendeu-se também que apesar do país repleto de micro e pequenos negócios, nem todos possuem conhecimento empresarial nem tampouco conhecimento sobre as ferramentas que possam potencializá-los, provocando, muitas vezes, a estagnação do empreendimento ou mesmo o encerramento da companhia.

Essa falta de orientação faz com que os empresários inaugurem seus negócios sem o mínimo de cultura empreendedora, desenho da missão, visão e valores associados. Muitos deles não conseguem vislumbrar nem mesmos os objetivos e curto, médio e longo prazo. Essa realidade, infelizmente é o que mais provoca o fechamento e a derrocada de negócios que não possuem o mínimo de planejamento visível e que faça parte da pasta de trabalho de cada um dos envolvidos.

Outra questão a ser considerada, é que o planejamento estratégico, na maioria das vezes, é pensado para ser utilizado em grandes companhias, as que possuem recursos e estrutura organizada para a utilização da ferramenta. Contudo, a realidade das micro e pequenas empresas é diferente, exige simplificação no formato do planejamento estratégico, visto que são negócios com poucos recursos disponíveis.

Com isso, diante às constatações fornecidas pela presente pesquisa, que visou compreender o impacto do planejamento estratégico no desenvolvimento das micro e pequenas empresas inferiu-se que o Planejamento Estratégico constitui um grande diferencial na caminhada e no processo de crescimento desses pequenos negócios, que a partir da força de vontade torna possível o alcance de altos degraus no mundo dos negócios.

Referência

- ALMEIDA, Martinho Isnard. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ALVES, THIAGO DE PAULA CARVALHO. **Melhoria Contínua: Importância e aplicação no processo produtivo de uma Indústria Metalúrgica**. São Paulo, 2010 Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia de produção) - Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2010.
- ARAÚJO, André Luiz Santos de. **Gestão da Qualidade: implantação das ferramentas 5S's e 5W2H como plano de ação no setor de oficina em uma empresa de automóveis na cidade de João Pessoa-PB**. João Pessoa, 2017 Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia de Produção Mecânica) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.
- BARRETTO, Luiz Eduardo Pereira. **Micro e Pequenas Empresas Geram 27% do PIB do Brasil**. Mato Grosso, 2014. Disponível em: Acesso em: março/2023.
- CARDOSO, Hugo Henrique Roth et al. **Evaluating innovation development among Brazilian micro and small businesses in view of management level: Insights from the local innovation agents program**. Evaluation and Program Planning, v. 80, 2020.
- CARRASCO, L. C. et al. **Uma análise da aplicação do Business Model Canvas - BMC a partir da visão de empreendedores que se encontram em diferentes fases do negócio - uma experiência da incubadora de empresas e projetos do Inatel**. XXIX Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, Belém, PA, Brasil. Disponível em <http://www.anprotec.org.br/Relata/ArtigosCompleto/ID%20164.pdf>. Acesso em: março/2023.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; Metodologia científica. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- COLTRO, Alex; PAZZINI, Érica. **O papel do planejamento estratégico em uma organização**. Caderno Profissional de Administração, Piracicaba, v. 6, n. 2, dezembro 2016.
- FARIAS, Sandy Wene Ferreira; LIMA, Antonio Raniel Silva. **Um estudo bibliográfico sobre o planejamento estratégico em micro e pequenas empresas**. Entrepreneurship, v. 4, n. 1, 2020.
- GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.
- INFOMONEY. **Warren Buffett: conheça a trajetória e as lições do maior investidor de todos os tempos**. 2020. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/perfil/warren-buffett/>. Acesso em: março de 2023.
- LACOMBE, Francisco. **Teoria geral da administração**. Saraiva, 2009.
- LUCINDA, Marco Antônio. Análise e Melhoria de Processos - **Uma Abordagem Prática para Micro e Pequenas Empresas**. Simplíssimo Livros Ltda, f. 66, 2016.
- MACIEL, Walery Luci da Silva. **Noções Básicas para Elaboração de um Planejamento Estratégico**. 2003. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?q=o+qu+e+%C3%A9+Planejamento%3F&btnG=&hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5. Acesso em: março de 2023.
- OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento estratégico: conceito, metodologia, prática**. 24. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- OSTERWALDER, A. Business ModelGeneration - **inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.
- RAEBURN, Alicia. **Análise SWOT/FOFA: o que é e como usá-la**. 2022. Disponível em: <https://asana.com/pt/resources/swot-analysis>. Acesso em: março de 2023.
- REZENDE, Denis Alcides et al. **Alinhamento do planejamento estratégico da tecnologia da informação ao planejamento empresarial: proposta de um modelo e verificação da prática em grandes empresas brasileiras**, 2018.

RIBEIRO, Hélio Alessandro; ANDRADE, Macson Alysson Vieira. **A Importância do Planejamento Estratégico nas Organizações Atuais**. Disponível em: Acesso em 14 de mar de 2023.

RORATTO, Lucas *et al.* **GESTÃO DA QUALIDADE: APLICAÇÃO DA FERRAMENTA 5W2H COMO PLANO DE AÇÃO PARA PROJETO DE ABERTURA DE UMA EMPRESA**. In: 3ª SEMANA INTERNACIONAL DAS ENGENHARIAS DA FAHOR, n. 3. 2013, Horizontina/RS, 2013.

SELMAN, Jim. **Liderança**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira: **Relatório Executivo**. Brasília, 2019. Disponível em: Acesso em: 18 de março de 2023.

SOUZA, Wendel; QUALHARINI, Eduardo. **O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas**. In: III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios. Senac. 2007.

SOUZA, Fabiana A.; MARCELINO, Lincoln. **Planejamento Estratégico: umas das formas de adequar uma empresa para o futuro**. INESUL: Londrina, 2018.



CONTABILIDADE GERENCIAL E SEUS BENEFÍCIOS PARA O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

MANAGERIAL ACCOUNTING AND ITS BENEFITS FOR THE BUDGET PLANNING PROCESS

Vanessa da Silva Nogueira¹

Valdirene Gomes Silva²

1 Ciências Contábeis da Faculdade Anhanguera São Luís-MA

2 Docente da Faculdade Anhanguera



Resumo

Este artigo tem como objetivo geral pesquisar os benefícios da contabilidade gerencial no processo de planejamento orçamentário. Para alcançar esse objetivo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: conceituar a contabilidade gerencial, apresentar suas ferramentas e destacar os benefícios para o processo orçamentário. A metodologia adotada consistiu em uma revisão bibliográfica, que abrangeu estudos relevantes sobre o tema. A contabilidade gerencial desempenha um papel crucial na gestão, fornecendo análises e interpretações das informações financeiras necessárias para tomadas de decisões estratégicas. O planejamento orçamentário é um componente fundamental para a gestão financeira, pois define e controla os recursos necessários para alcançar os objetivos organizacionais. Nesse sentido, a contabilidade gerencial desempenha um papel crucial, fornecendo informações precisas e auxiliando na elaboração e acompanhamento do orçamento. Dentre os benefícios proporcionados pela contabilidade gerencial, destacam-se a melhoria na gestão financeira e a identificação de oportunidades de crescimento. Em suma, este estudo demonstra que a contabilidade gerencial é essencial no processo de planejamento orçamentário, permitindo decisões assertivas e contribuindo para o sucesso das organizações.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial. Planejamento Orçamentário. Gestão Financeira. Tomada de Decisão.

Abstract

This article has the general objective of researching the benefits of management accounting in the budget planning process. To achieve this objective, the following specific objectives were established: conceptualize management accounting, present its tools and highlight the benefits for the budgeting process. The methodology adopted consisted of a bibliographic review, which included relevant studies on the subject. Management accounting plays a crucial role in management, providing analysis and interpretation of financial information necessary for strategic decision-making. Budget planning is a fundamental component of financial management, as it defines and controls the resources needed to achieve organizational objectives. In this sense, managerial accounting plays a crucial role, providing accurate information and assisting in the preparation and monitoring of the budget. Among the benefits provided by managerial accounting, the improvement in financial management and the identification of growth opportunities stand out. In short, this study demonstrates that management accounting is essential in the budget planning process, allowing assertive decisions and contributing to the success of organizations.

Keywords: Management accounting. Budget planning. Financial management. Decision making



1. INTRODUÇÃO

A contabilidade gerencial é uma ferramenta importante para a tomada de decisões nas empresas, uma vez que oferece informações que auxiliam no planejamento e controle das atividades. Nesse sentido, este trabalho tem como objetivo analisar os benefícios da contabilidade gerencial para o processo de planejamento orçamentário.

A justificativa para a realização deste estudo se dá pela necessidade de compreender a importância da contabilidade gerencial no processo de planejamento orçamentário. Bem como, para a sociedade e a comunidade acadêmica, pois busca contribuir para o avanço do conhecimento sobre a importância da contabilidade gerencial no processo de planejamento orçamentário. Compreender o papel da contabilidade gerencial neste processo pode levar a um melhor planejamento financeiro das empresas, aumentando sua eficiência e rentabilidade. Além disso, pode fornecer insights valiosos para profissionais da área empresarial, bem como aos gestores, que podem tomar decisões mais decisivas a partir dos resultados encontrados.

O problema de pesquisa definido foi: Quais os benefícios da contabilidade gerencial para o processo de planejamento orçamentário?

O objetivo geral é identificar os benefícios da contabilidade gerencial para o processo de planejamento orçamentário. Para alcançar este objetivo, foram alcançados os seguintes objetivos específicos: conceituar a contabilidade gerencial; apresentar ferramentas gerenciais; e identificar os benefícios da contabilidade gerencial para o processo de planejamento orçamentário.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

Para a realização deste trabalho, foi adotada a metodologia de pesquisa bibliográfica, que consistiu na busca de referências teóricas em livros, artigos científicos e outros materiais disponíveis na internet sobre os temas de contabilidade gerencial e planejamento orçamentário. A pesquisa bibliográfica é uma técnica amplamente utilizada em estudos teóricos e tem como objetivo a coleta e análise de informações e conhecimentos já publicados e disponíveis sobre um determinado tema.

As principais palavras-chave utilizadas na busca das referências foram: “Contabilidade Gerencial”, “Planejamento Orçamentário”, “Gestão Financeira” e “Tomada de Decisão”. Foram utilizados artigos e livros publicados no período de 2012 a 2022, com foco em trabalhos mais recentes e atualizados.

Para a seleção dos materiais utilizados na pesquisa, foram critérios de inclusão, como conexão, atualidade e confiabilidade das fontes consultadas. As referências selecionadas foram seguidas e detectadas entre si, a fim de identificar os principais conceitos e práticas relacionadas à contabilidade gerencial e ao planejamento orçamentário e sua integração para a gestão financeira das empresas.

2.2 Resultados e Discussão

O objetivo geral deste trabalho foi pesquisar os benefícios da contabilidade gerencial para o processo de planejamento orçamentário. Para isso, foram definidos os seguintes específicos: conceituar a contabilidade gerencial, apresentar as ferramentas gerenciais e apontar os objetivos da contabilidade gerencial para o processo de planejamento orçamentário.

Segundo Martins (2003), a contabilidade gerencial é uma forma de contabilidade que tem como objetivo fornecer informações úteis aos gestores da empresa para tomada de decisões. Ela não se preocupa apenas com os dados contábeis, mas também com outras informações que podem auxiliar no processo decisório. Para isso, utiliza ferramentas como contabilidade gerencial, o planejamento orçamentário, a gestão financeira e a tomada de decisão. A integração desses aspectos permite uma visão mais ampla e precisa do desempenho empresarial, bem como a capacidade de tomar decisões estratégicas com base em informações consistentes e acompanhadas.

A contabilidade gerencial é uma área da contabilidade que busca fornecer informações úteis aos gestores para ajudá-los na tomada de decisões. Essas informações não se limitam aos dados contábeis, mas também incluem outras informações relevantes para o processo decisório. Para isso, a contabilidade gerencial utiliza diversas ferramentas gerenciais para auxiliar na tomada de decisão. Algumas dessas ferramentas são:

O planejamento orçamentário é um processo que visa a definição de metas e objetivos para a empresa, bem como a identificação dos recursos necessários para alcançá-los. Segundo Oliveira (2015), o planejamento orçamentário permite a análise de cenários e a definição de estratégias para o alcance dos objetivos traçados. Ele é fundamental para a gestão financeira da empresa, pois permite o controle dos gastos e a alocação adequada dos recursos disponíveis.

A Gestão Financeira é a área responsável pela administração dos recursos financeiros da empresa. Segundo Gitman (2016), ela é importante porque ajuda a maximizar o valor da empresa, minimizando os custos e aumentando os lucros. A gestão financeira também está relacionada à análise dos investimentos, ao controle do fluxo de caixa e à definição de estratégias para captação de recursos.

A Tomada de Decisão é um processo essencial para o sucesso empresarial, pois envolve escolher um curso de ação entre várias alternativas. De acordo com Mintzberg *et al.* (2011), a tomada de decisão é um processo complexo que envolve a avaliação de informações, a análise de riscos e incertezas, a definição de objetivos e a escolha do curso de ação mais adequado. Para tomar decisões eficientes, é necessário contar com informações precisas e relevantes, obtidas a partir de ferramentas de gestão como a contabilidade gerencial, o planejamento orçamentário e a gestão financeira.

A integração desses aspectos permite uma visão mais ampla e precisa do desempenho empresarial, bem como a capacidade de tomar decisões estratégicas com base em informações consistentes e acompanhadas. Foi possível constatar que a contabilidade gerencial é importante para a gestão estratégica da empresa, pois fornece informações relevantes para a tomada de decisões e definição de objetivos.

A contabilidade gerencial traz diversos benefícios para o processo de planejamento orçamentário. De acordo com Cavalcanti *et al.* (2015), a contabilidade gerencial é essencial para o processo de tomada de decisões e planejamento orçamentário, já que fornece informações relevantes e confiáveis para a gestão estratégica da empresa, incluindo análise de custos e lucros. Além disso, a integração dos setores da empresa e a definição de me-



tas e objetivos realistas, bem como a implementação de um sistema de monitoramento e controle eficiente e a formação de uma equipe qualificada, são cruciais para garantir o sucesso do processo de planejamento orçamentário.

Para aprimorar o processo de planejamento orçamentário, é importante que as empresas adotem algumas recomendações, tais como:

- Utilizar ferramentas de contabilidade gerencial: a contabilidade gerencial é fundamental para a gestão estratégica da empresa, pois fornece informações relevantes para a tomada de decisões e definição de objetivos. Por isso, é importante que as empresas utilizem ferramentas para obter informações precisas e confiáveis sobre a situação financeira da empresa.
- Integrar os setores da empresa: a integração dos setores da empresa é fundamental para o sucesso do processo de planejamento orçamentário. É importante que os gestores das diversas áreas estejam envolvidos no processo de planejamento, para que possam contribuir com informações relevantes e garantir que as metas e objetivos definidos sejam alcançados.
- Definir metas e objetivos realistas: é importante que as metas e objetivos definidos sejam realistas e atingíveis. Isso garante que a empresa possa alcançar suas metas e objetivos, evitando frustrações e insucessos.
- Estabelecer um sistema de monitoramento e controle: o sistema de monitoramento e controle é fundamental para garantir que o processo de planejamento orçamentário esteja funcionando corretamente. É importante que as metas e objetivos definidos sejam acompanhados de perto, para que possam ser ajustados quando necessário.
- Contar com uma equipe qualificada: contar com uma equipe qualificada é fundamental para o sucesso do processo de planejamento orçamentário. É importante que a equipe seja formada por profissionais capacitados e experientes, que possam contribuir de forma efetiva para o processo.

Foi explorado os benefícios da contabilidade gerencial para o processo de planejamento orçamentário, apresentando conceitos e ferramentas gerenciais, como o planejamento orçamentário, a gestão financeira e a tomada de decisão. Também foi demonstrado que a contabilidade gerencial é importante para a gestão estratégica da empresa, pois fornece informações relevantes para a tomada de decisões e definição de objetivos.

Além disso, foi enfatizado que a integração desses aspectos permite uma visão mais ampla e precisa do desempenho empresarial, bem como a capacidade de tomar decisões estratégicas com base em informações consistentes e acompanhadas. No entanto, foi identificado como limitação potencial o fato de que o uso inadequado ou a falta de compreensão das informações contábeis podem prejudicar a tomada de decisão e afetar a validade dos resultados.

É importante destacar que a adoção dessas recomendações pode contribuir significativamente para o processo de planejamento orçamentário e para a gestão financeira como um todo. No entanto, é preciso ter em mente que a implementação dessas práticas exige tempo, recursos e comprometimento da empresa como um todo. Logo, é fundamental que as empresas estejam dispostas a investir nesses aspectos para que possam obter os resultados desejados.

Os resultados e a discussão da pesquisa apontam para o fato de que a contabilidade gerencial é uma ferramenta essencial para a gestão estratégica e financeira da empresa,

e sua utilização adequada pode contribuir significativamente para o sucesso empresarial. As implicações das descobertas apontam para a importância de uma gestão eficiente e consciente dos recursos financeiros da empresa, com base em informações precisas e atualizadas.

Portanto, a contabilidade gerencial é uma ferramenta vital para a gestão financeira e estratégica da empresa, permitindo que os gestores tomem decisões informadas e baseadas em dados, visando o alcance dos objetivos traçados. A utilização eficiente da contabilidade gerencial requer uma compreensão adequada das informações contábeis e sua integração com outras ferramentas gerenciais, como o planejamento orçamentário, a gestão financeira e a tomada de decisão.

3. CONCLUSÃO

Em conclusão, este trabalho teve como objetivo analisar os benefícios da contabilidade gerencial para o processo de planejamento orçamentário nas empresas. A partir da revisão bibliográfica e da análise dos dados coletados, foi possível identificar que a contabilidade gerencial desempenha um papel crucial na gestão orçamentária das empresas, fornecendo informações precisas e relevantes para a tomada de decisões, bem como para o planejamento e controle de suas atividades.

Com relação ao objetivo geral proposto, foi possível alcançá-lo a partir da conceituação da contabilidade gerencial, da apresentação das principais ferramentas gerenciais utilizadas e da descrição de como essas ferramentas podem auxiliar no processo de planejamento orçamentário. Quanto aos objetivos específicos, foi possível destacar a importância do orçamento empresarial, a influência da contabilidade gerencial na tomada de decisão e a relevância das ferramentas gerenciais para a elaboração do orçamento.

Ao longo do desenvolvimento, foram apresentadas algumas limitações que podem interferir no processo de planejamento orçamentário, tais como a falta de precisão na previsão de vendas e a incerteza quanto aos custos e despesas. Além disso, foram discutidas recomendações para aprimorar o processo de planejamento orçamentário, como o uso de indicadores de desempenho e a adoção de um sistema de controle orçamentário.

Portanto, este trabalho teve como principal objetivo fornecer informações relevantes sobre a importância da contabilidade gerencial para o processo de planejamento orçamentário nas empresas. Espera-se que as informações apresentadas possam contribuir para aprimorar os processos de tomada de decisão e de gestão financeira e orçamentária nas empresas. Por fim, sugere-se a realização de trabalhos futuros que possam aprofundar o estudo da contabilidade gerencial e do processo de planejamento orçamentário nas empresas.

Referências

- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Contabilidade Gerencial: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2011.
- ATRILL, Pedro. **Contabilidade gerencial para tomada de decisão**. Peter Atrill, Eddue MCLaney; tradução Ariovaldo Griesi – 1. Ed. – São Paulo: Saraiva, 2014.
- BRAGA, Roberto et al. **Planejamento Orçamentário: gestão empresarial orientada para resultados**. São Paulo: Atlas, 2014.
- CAVALCANTI, Marcelo A. et al. **A importância da contabilidade gerencial na tomada de decisões**. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, v. 11, n. 2, p. 336-353, 2015.



- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2016.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 2011.
- LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de Informação Gerenciais**. São Paulo: Pearson, 2017.
- MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços: abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Bookman Editora, 2011.
- MIOTTO, Neivandra; LOECKYI, Jéferson. **A importância da contabilidade gerencial na tomada de decisão nas empresas**. UNICENTRO - Revista eletrônica Lato Sensu. 5^a ed. 2008, p.4-6.
- MOREIRA, Daniela Alves; OLIVEIRA, Vilma Geni Slomski. **Orçamento Empresarial: uma ferramenta de planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 2019.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de; MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

A IMPORTÂNCIA E OS BENEFÍCIOS DA AUDITORIA CONTÁBIL INTERNA PARA A GESTÃO EMPRESARIAL

THE IMPORTANCE AND BENEFITS OF INTERNAL ACCOUNTING AUDIT FOR BUSINESS MANAGEMENT

Maria Edilane Sousa da Silva¹

Valdirene Gomes Silva²

1 Ciências Contábeis da Faculdade Anhanguera São Luís-MA

2 Docente da Faculdade Anhanguera



Resumo

Uma auditoria interna contábil é essencialmente um exame das demonstrações financeiras realizado por um auditor contábil, quanto à sua fiabilidade e adequação face à situação financeira de uma empresa. Este trabalho teve como objetivo compreender a importância e os benefícios da auditoria contábil interna para a gestão empresarial. A metodologia adotada pela pesquisa foi a revisão bibliográfica com buscas nas bases de dados Google Acadêmico e Scientific Electronic Library Online (SciELO), sendo selecionadas produções científicas e acadêmicas publicadas entre 2018 a 2023. Verificou-se que as auditorias internas devem analisar se as demonstrações financeiras indicadas por uma empresa contêm ou não erros significativos. Para isso, é necessária uma longa e profunda análise das demonstrações financeiras da empresa e do seu relatório de gestão. As três principais funções da auditoria interna incluem: gerar confiança; atitude preventiva; e catalogar e analisar informações. Conclui-se, portanto, que realizar regularmente uma auditoria contabilística interna, que não só mostra qual é a situação patrimonial e financeira vigente na empresa, como também apresenta informações fiáveis que podem direcionar a tomada de decisão dos gestores e usadas para melhorar determinadas áreas da atividade da empresa.

Palavras-chave: Auditoragem. Contabilidade. Administração de empresas.

Abstract

An internal audit is essentially an examination of the external finances carried out by an accounting auditor, regarding their reliability and dependence on the financial situation of a company. This work aimed to understand the importance and benefits of internal accounting for business management. The methodology adopted for the research was a bibliographical review with searches in the Google Scholar and Scientific Electronic Library Online (SciELO) databases, selecting scientific and academic productions published between 2018 and 2023. It was verified that the internal audits must analyze whether the transmitted financial statements indicated by a company contain or do not experience errors. This requires a long and in-depth analysis of the company's financial monitoring and its management report. The three main functions of internal auditoriums include: building trust; preventive attitude; and cataloging and analyzing information. It is concluded, therefore, that regularly carrying out an internal accounting audit, which not only shows the current asset and financial situation in the company, but also presents reliable information that can guide the decision-making of managers and used for improve certain areas of the company's activity.

Keywords: Auditing. Accounting. Business Administration.

1. INTRODUÇÃO

As demonstrações financeiras são a principal fonte de informação sobre as entidades envolvidas na vida econômica. O objetivo da auditoria é aumentar a confiança dos destinatários do relatório nas informações financeiras fornecidas pela empresa, pois a fidedignidade das demonstrações contábeis é essencial para a integridade das instituições públicas e privadas.

Uma auditoria contábil é uma análise, geralmente cíclica, das atividades financeiras e do patrimônio de instituições e empresas, que se destina principalmente a identificar a sua situação financeira e detectar possíveis irregularidades, ao mesmo tempo que seus relatórios dão suporte para tomada de decisão e ao planejamento estratégico por meio das informações que fornece, desde que estas sejam seguras, sólidas e precisas.

Esta pesquisa se torna importante por buscar apresentar uma revisão da literatura atualizada sobre a auditoria interna, promovendo assim a interação entre a produção acadêmica e compreensão de diversos pesquisadores, favorecendo a análise do estado da arte e a disseminação do conhecimento científico. Entende-se que esta pesquisa tem a possibilidade de beneficiar profissionais e estudantes da área de contabilidade ao promover um conhecimento mais abrangente sobre a importância e os benefícios da auditoria contábil interna para a gestão empresarial ao produzir material de estudo e orientação, tendo como base produções científicas desenvolvidas por outros pesquisadores, sendo está a relevância dessa proposta de trabalho.

Analisar e atestar a boa saúde financeira bem como a regularidade da gestão de uma empresa é a missão mais conhecida da auditoria contábil interna. Mas o papel da auditoria interna vai além dessa missão, podendo ser uma ferramenta que promove uma tomada informada por parte dos gestores. Assim, a pergunta essencial que essa proposta de pesquisa pretende responder foi: Qual a importância e os benefícios da auditoria contábil interna para a gestão empresarial?

Diante dessa questão, o principal objetivo dessa pesquisa foi compreender a importância e os benefícios da auditoria contábil interna para a gestão empresarial. Para isso, foram definidos como objetivos específicos: conceituar a auditoria contábil interna; apresentar a importância da auditoria contábil interna; e, apontar os benefícios da auditoria contábil interna para a gestão empresarial.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

A metodologia adotada pela pesquisa foi a revisão bibliográfica, que é a busca por literatura científica, visando obter uma visão geral relevante sobre o objeto de estudo. Portanto, foram pesquisadas publicações no formato de artigos, teses e dissertações disponíveis nos seguintes bancos de dados *online*: Google Acadêmico e *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), com objetivo de catalogar conceitos importantes sobre a importância e benefícios da auditoria interna contábil para gestão empresarial.

As buscas iniciais nas referidas bases de dados foram realizadas entre março e abril de 2023, utilizando as palavras-chave: auditoria contábil; controle interno; gestão de empresa. Foram inclusas produções acadêmicas distintas, tais como artigos científicos disponibili-



zados em revistas impressas e digitais especializadas, além de teses e dissertações publicadas em português, no período de 2018 a 2023, e posteriormente foi realizada uma análise qualitativa para alcançar os objetivos propostos.

Por sua vez, foram excluídas aquelas produções que não tinham cunho científico, que não atenderam integralmente aos requisitos de inclusão e que não contribuíram para alcance dos objetivos pretendidos por essa pesquisa.

2.2 Resultados e Discussão

Oriá Filho (2019) esclarece que a auditoria contábil interna é uma função corporativa que foi estabelecida entre as décadas de 1930 e 1940, tendo como pano de fundo o surgimento de grandes empresas e da necessidade cada vez maior dos órgãos reguladores manterem controle, bem como a demanda que surgiu durante a Segunda Guerra Mundial destes receberem informações contábeis, prontamente e em detalhes, sobre projetos ou empreendimentos complexos que tinham como característica o uso intenso de recursos, de uma fonte confiável.

A auditoria é classificada com interna e externa, também denominada de auditoria independente. Desta maneira, a definição de Crepaldi e Crepaldi (2019a), e auditoria interna é aquela realizada dentro da empresa, por um dos profissionais de seu quadro funcional ou de um setor específico para este fim, com objetivo de verificar se as operações contábeis foram realizadas segundo as normas, como uma forma de controle interno.

Historicamente, destaca Sá (2018), a auditoria interna é coordenada paralelamente ao surgimento do conceito moderno de consultoria, segundo o qual a função de segurança (garantia) é mais importante que a função de assessoria (consultoria). A auditoria contábil interna é independente das operações de gerenciamento contábil e pode dar opiniões objetivas e imparciais sobre a maneira como os riscos organizacionais são relatados e gerenciados (CREPALDI; CREPALDI, 2019a).

Consoante o Conselho Federal de Contabilidade, no documento que trata dos princípios fundamentais e normas brasileiras de contabilidade de auditoria e perícia, o papel da auditoria interna é fornecer garantia independente de que os processos de gerenciamento de riscos, governança e controle interno de uma organização estão operando de maneira eficaz, aprimorando e protegendo o valor organizacional, fornecendo segurança, consultoria e propostas de mudanças com base na análise dos riscos e com vistas aos objetivos organizacionais.

O profissional contábil, ao se dedicar a função de auditor, exerce atividades como avaliação de documentos e registros contábeis, vistorias interna e externa para obter ou ratificar dados recebidos referentes ao controle do patrimônio, com a finalidade de aferir se os registros e as demonstrações que está analisando são precisos, verídicos e se realizados conforme os princípios fundamentais e normas de contabilidade. As verificações devem seguir e respeitar as orientações das normas de auditoria cabíveis, abrangendo todos os procedimentos que forem convenientes e aplicáveis, segundo cada evento ou fato.

Estas análises são realizadas obedecendo as normas de auditoria, de modo que os auditores têm liberdade de utilizar os procedimentos que definirem como pertinentes, de acordo com cada situação, para obter subsídios que comprovem a fidedignidade dos registros contábeis, ou seja, se estes foram efetuados obedecendo os princípios fundamentais e normas de contabilidade e se as demonstrações contábeis geradas ajuízam apropriadamente a realidade do estado econômico-financeiro do patrimônio da empresa, seus

resultados referentes ao período analisado e demais informações nelas demonstradas.

Uma auditoria é sempre realizada tendo em mente todas as partes interessadas. Isso inclui a administração, mas também os acionistas, financiadores, supervisores, funcionários, fornecedores e clientes. Assim, na perspectiva de Crepaldi e Crepaldi (2019b, p. 25) a auditoria contábil interna:

É executada por um profissional ligado à empresa, ou por uma seção própria para tal fim, sempre em linha de dependência da direção empresarial. O auditor interno é a pessoa de confiança dos dirigentes, está vinculado à empresa por contrato trabalhista continuando e sua intervenção é permanente. Sua área de atuação envolve todas as atividades da empresa, predominam a verificação constante dos controles internos, a manipulação de valores e a execução de rotinas administrativas.

Uma auditoria é um processo de verificação das declarações e demonstrações financeiras de uma empresa, que também podem ter implicações positivas. De fato, se realizada perfeitamente, resulta em um relatório que expressa a saúde financeira da empresa e de suas demonstrações financeiras, tendo como benefício uma imagem da empresa mais sólida e transparente, aspectos que certamente são apreciados pelo mercado e pelos clientes.

Estas auditorias devem analisar se as demonstrações financeiras indicadas por uma empresa contêm ou não erros significativos. Para isso, é necessária uma longa e profunda análise das demonstrações financeiras da empresa e do seu relatório de gestão. As três principais funções da auditoria interna incluem: gerar confiança; atitude preventiva; e catalogar e analisar informações (ATTIE, 2018).

A primeira diz respeito ao sigilo das informações, que devem ser direcionadas para os tomadores de decisão organizacionais, protegendo-as através de processos executados adequadamente e em conformidade com as normas e instrumentos de controle internos, monitorando o cumprimento das leis, diretrizes e procedimentos padrões internos. A segunda função trata de evitar ações impróprias, precavendo o risco de divulgação de informações confidenciais, enquanto a terceira abrange a geração de informações necessárias ao suporte na tomada de decisão pela gerência, com a promoção de transparência sobre processos e unidades organizacionais auditadas.

Desse modo, na perspectiva de Ludicubus (2021), é importante que não sejam confundidos auditores internos com contadores ou auditores externos. As diferenças são significativas, embora possam compartilhar algumas características, esses dois tipos de auditoria têm objetivos muito diferentes.

Existem muitas diferenças entre uma auditoria interna e externa, mas ambas verificam se as organizações estão realizando determinadas ações ou controles adequadamente. Contudo, em se tratando da auditoria interna os resultados são expostos internamente, enquanto nas auditorias externas tais resultados são divulgados aos *stakeholders*, dentro e fora da organização.

Quanto aos controles internos, Souza (2019) afirma que são processos e procedimentos implementados por uma empresa para garantir a integridade de suas informações financeiras e contábeis, promover a responsabilidade com seus objetivos e stakeholders e ajudar a evitar fraudes. As técnicas de avaliação garantem que um auditor interno obtenha um entendimento completo dos procedimentos de controle interno e consiga identificar se os funcionários estão cumprindo as diretrizes de controle interno.



Attie (2018, p. 195) explica que, “o controle interno tem três objetivos básicos: salvaguarda dos interesses da empresa; precisão e confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais; estímulo à eficiência operacional”. Exemplos de controles internos são: controle de caixa, segregação de funções, autorização para pagamento de fornecedores, ordens de serviços, controle de estoque, contagem física de estoques, conferência física dos bens patrimoniais e sistemas integrados (fiscal, contábil e de pessoal).

Esses controles, além de garantir que as empresas cumpram as leis e os regulamentos internos, também fornecem gerenciamento de riscos e proteção contra possíveis fraudes, desperdícios ou abuso, visto que os resultados das auditorias internas fornecem à gerência sugestões para melhorias nos processos usuais que não trazem os resultados pretendidos, o que pode incluir a implementação ou alteração dos tipos de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) ou mesmo de sistemas gerenciamento da cadeia de suprimentos (CASTRO, 2018).

Uma auditoria interna deve ter quatro fases gerais de atividades: planejamento, trabalho de campo, relatórios e acompanhamento. Durante o processo de planejamento, a equipe de auditoria interna define o escopo e os objetivos, revisa as orientações relevantes para a auditoria, por exemplo, leis, regulamentos, padrões do setor, políticas e procedimentos da empresa, etc., examina os resultados das auditorias anteriores, definindo uma linha do tempo e orçamento para a auditoria, criando um plano a ser executado, identificando os processos a envolver e realizando uma reunião inicial para iniciar a auditoria (CREPALDI; CREPALDI, 2019b).

O trabalho de campo é o ato real de auditoria. Durante essa fase, a equipe de auditoria executa todas as etapas planejadas, o que geralmente inclui levantamento de informações que possam promover a real compreensão do processo e dos controles usados, revisar documentos contábeis relevantes para uma execução exemplar dos controles, testar os controles de uma amostra por um período de tempo, documentar o trabalho executado e identificar exceções e recomendações. Sendo assim Attie (2018, p. 38) diz que:

Os auditores iniciam suas verificações pelo conhecimento dos procedimentos internos e pelos sistemas de controles internos utilizados pela empresa, para poderem avaliar o grau de confiança que inspiram, dado que [...] o sistema de coleta de informações e de controle internos é que transformam todas as alternativas e possibilidades de que fatos se consolidam em dados numéricos que implicam em mudança da situação patrimonial e financeira da entidade.

Oriá Filho (2019) afirma que os procedimentos de auditoria de campo podem incluir correspondência de transações financeiras e bancárias, compra, venda e recebimento de insumos, verificação de inventário físico, cálculos de trilha de auditoria e reconciliação de contas, dentre outros. As técnicas de análise podem testar dados aleatórios ou direcionar seus esforços para dados específicos, se um auditor acreditar que um processo de controle interno em particular precisa ser aprimorado.

Sá (2018) esclarece que a auditoria contábil interna pode ser conduzida por diferentes métodos, como revisão de documentação, análise de relatórios e observação dos resultados contábeis apresentados. Com base no escopo e no objetivo da auditoria, o auditor deve escolher qualquer metodologia ou combinação de todas para conduzir seu trabalho de forma que atenda aos requisitos de planejamento para alcançar a veracidade das informações contábeis.

Para tanto, conforme Attie (2018), é necessário distinguir e examinar registros impres-

sos e/ou eletrônicos suficientes para verificar se há ou não evidência de não-conformidade com os procedimentos do sistema de gestão, ou seja, se foi realizada de forma eficaz a implementação efetiva de processos e controles internos. A partir dos resultados obtidos pela análise dos dados auditados é desenvolvido um relatório, o qual deve ser escrito de forma clara e sucinta para evitar erros de interpretação e incentivar o público-alvo a realmente ler e entender o conteúdo do documento.

Os relatórios devem ser acompanhados de recomendações que sejam acionáveis e levem diretamente às melhorias imperativas no processo contábil. O processo de emissão de um relatório de auditoria interna deve incluir a elaboração, a revisão do esboço com a gerência para garantir a precisão das constatações, além da emissão e distribuição do relatório final (IUDICUBUS, 2021).

A etapa final é importante, mas muitas vezes esquecida e negligenciada: o acompanhamento é fundamental para garantir que as recomendações sejam implementadas para solucionar as deficiências identificadas. Esse processo deve incluir uma supervisão apropriada do proprietário do processo auditado, o qual deve garantir a implementação das recomendações do relatório, bem como a supervisão da diretoria sobre o status geral da empresa ao abordar as descobertas identificadas pela auditoria interna. Se uma organização falhar no acompanhamento da implementação das recomendações, é improvável que as alterações sejam feitas e as falhas de controle sejam sanadas (SOUZA, 2019).

Almeida (2019) destaca que, quanto à periodicidade, as auditorias internas podem ser realizadas diariamente, semanalmente, mensalmente ou anualmente, seguindo a necessidade de cada caso. As auditorias podem ser agendadas, para dar aos gerentes tempo para reunir e preparar os documentos e informações necessários, ou podem ser uma surpresa, se houver suspeita de atividade antiética ou ilegal.

Sendo assim, o escopo e a frequência desse tipo de auditoria devem ser determinados de acordo com o princípio da rentabilidade. Em geral, deve considerar, pelo menos do ponto de vista executivo, ter seus custos de implantação e processos compatíveis com os resultados esperados. O benefício (receita) das atividades de auditoria deve exceder seus custos (SOUZA, 2019).

No entanto, não se deve esquecer que a atividade de prevenção de danos promovida pela auditoria contábil interna – como também exigida pelos legisladores e mercado – dificilmente pode ser quantificada em um valor monetário. Se esse cálculo de custo/benefício estiver diretamente relacionado ao respectivo ano, um auditor interno poderá sofrer forte pressão devido à inconsistência entre o escopo de seu trabalho e as demandas da administração.

A auditoria contábilística e financeira permite certificar o balanço e a conta de resultados produzidos no final do exercício, bem como aconselhar e recomendar quando é realizada durante o exercício. Segundo Castro (2018), atingir objetivos e gerenciar recursos organizacionais valiosos requer sistemas, processos e pessoas. Sendo assim, os auditores contábeis internos trabalham em estreita colaboração com os gestores para revisar as operações e depois relatar suas descobertas, por isso devem ser bem versados nos objetivos estratégicos da organização em que atua e no setor mercadológico em que essa empresa está radicada, para que possam proferir relatórios que possam subsidiar as decisões de gerenciamento mais apropriadas.

Entende-se então que a auditoria interna tem um escopo amplo, embora com o foco na sondagem tanto da estrutura quanto do processo organizacional, para verificar se a formulação e a execução de tarefas são realizadas realmente em consonância com os objetivos estabelecidos. Em resumo, pode-se dizer que a auditoria interna contribui para a



segurança da empresa e verifica retrospectivamente todos os processos de negócios relevantes com relação à legalidade do setor auditado, para garantir o alcance dos objetivos organizacionais (ASSI, 2019).

As auditorias internas podem economizar quantias substanciais de uma organização e proteger sua reputação no mercado, identificando ineficiências operacionais, gastos desnecessários, fraudes e casos de não conformidade com leis ou regulamentos, por exemplo.

Para tanto, é necessário que as atividades sejam amplas como: avaliar riscos, analisar oportunidades, sugerir melhorias, promover ética, garantir a precisão dos registros e demonstrações financeiras, educar gestores sobre questões críticas, investigar fraudes, recomendando controles mais fortes, monitorando a conformidade com regras e regulamentos (CREPALDI; CREPALDI, 2019a).

Os auditores externos, por outro lado, visam principalmente, mas não somente, auditar as demonstrações financeiras anuais com o objetivo de proteger acionistas e/ou credores de empresas privadas e públicas. Além dos órgãos de auditoria designados pela administração da empresa, pela assembleia geral ou conselho, também inclui auditores nomeados por autoridades públicas, que podem variar de acordo com o setor e o caso. Em particular, no contexto das crescentes demandas por eficiência na preparação e disponibilização de dados relevantes para pagamento de impostos, a auditoria se acentua como uma ferramenta preventiva de fraudes (ATTIE, 2018).

Considera-se então que as auditorias desempenham um papel muito importante nas empresas, uma vez que refletem a sua imagem contábilística. Dessa forma, as auditorias ajudam a detectar falhas, promover melhorias para a empresa e saber qual é o seu real estado. Sendo assim, a aplicação desse conhecimento de forma prática se faz necessário, através da exposição dos resultados apresentados pelos estudos de outros pesquisadores.

Amorim, Paula e Oliveira (2020) realizaram um estudo em Unidades de Auditoria Interna das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do Estado de Pernambuco, Brasil. O objetivo foi apontar as competências individuais que os auditores contábeis devem possuir para exercer suas funções. Nesse sentido, apontaram que os profissionais devem ter habilidades de escrita clara e objetiva para redigir os documentos, relatórios e normativos decorrentes de suas análises.

Verifica-se então que o contador que atua como auditor interno deve ter uma percepção científica-prática para realizar as etapas e os procedimentos de auditorias, sendo capazes de revisar os documentos, relatórios e normativos para assessorar os gestores na tomada de decisão, desenvolvendo sua capacidade argumentativa, além de assumir uma postura imparcial, ética e proatividade.

De acordo com Rosa, Moreira e Harano (2018), a importância dos auditores contábeis desenvolverem essas competências incide na perspectiva da prevenção dos riscos da auditoria, que neste caso, indica o possível risco de se fazer um julgamento errôneo sobre as demonstrações financeiras da empresa. Este fator inclui, portanto, o risco de julgar incorretamente as demonstrações financeiras corretas ou, inversamente, julgar corretamente as demonstrações financeiras incorretas.

Em decorrência do trabalho de auditoria, Silva *et al.* (2021) destacam que os relatórios produzidos podem ser de quatro tipos. O primeiro é o sem ressalva, o qual indica que o auditor dá anuência às demonstrações contábeis analisadas, entendendo que foram preparadas respeitando aos Princípios Fundamentais de Contabilidade e as Normas Brasileiras de Contabilidade, em sua totalidade. O tipo com ressalva, evidencia que o auditor verificou a existência de distorções, individualmente ou em partes relevantes, as quais não determi-

nam a produção do relatório do tipo adverso ou do tipo abstenção de opinião.

O relatório do tipo adverso, por sua vez, tem sua origem na adversidade de opinião do auditor, posto que ficou evidente para o profissional a presença acentuada e disseminada de distorções individuais ou em grupo nos documentos analisados, de modo que as demonstrações contábeis não foram apresentadas consoante os Princípios Fundamentais de Contabilidade e as Normas Brasileiras de Contabilidade.

Ainda conforme Silva *et al.* (2021), o quarto tipo de relatório, denominado de com abstenção de opinião, é produzido no caso em que o auditor deia de expressar sua apreciação, porque ao verificar a existência de possíveis distorções poderiam ser importantes e generalizadas, não logrou êxito em ter comprovações satisfatórias para embasar sua opinião.

Feitosa e Gomes (2021) realizaram uma revisão bibliográfica para verificar a contribuição da auditoria interna na gestão empresarial, apontado que a auditoria interna proporciona grande apoio à gestão empresarial, visto que possibilita que situações adversas possam ser eliminadas no desempenho da empresa.

Desse modo, as empresas bem geridas que desejam apresentar suas demonstrações contábeis da forma mais realística e correta possível, estabelecem um controle interno com a criação de ferramentas de verificação da qualidade dos procedimentos, cumprimento das normas e regras instituídas, as quais são orientadas pela auditoria interna.

Santos, Cardoso e Cintra (2021) também analisam a literatura sobre a importância da auditoria contábil interna nas empresas e destacaram que consiste no exame das contas de uma entidade, através de processos e mecanismos para verificar como está o desempenho e detectar o que está indo bem e o que está errado. Desta forma, qualquer um dos pontos-chave da empresa pode ser melhorado.

Portanto, auditar intensamente na perspectiva contábil significa submeter as contas de uma empresa a um exame para saber como a empresa está e que direcionamento os gestores devem tomar, pois estes gerentes podem beneficiar e otimizar as estratégias de negócios ao se apropriar das informações relatadas e planejar de forma consciente, já que os fatos contábeis direcionam uma visão ampla das ações de melhoria, a partir orçamentos disponíveis.

Nesse sentido, a pesquisa de Reinaldi *et al.* (2022) obtiveram como resultados que a importância da auditoria interna contábil para empresas privadas se faz em função da necessidade de atender às demandas de gestão, especialmente a tomada de decisão, que possibilita a definição e o alcance de metas, além de ser uma ferramenta eficaz na prevenção de fraudes, podendo ainda subsidiar a consolidação dos escopos da governança corporativa e, por conseguinte, auxiliar na conquista de novos investidores.

Por outro lado, o mesmo estudo aponta que para as instituições públicas, a auditoria interna contábil é importante em função da viabilidade de aprimoramento de aplicação de investimento dos recursos públicos, maior transparência na prestação de contas à sociedade e no combate à corrupção, favorecendo assim o Estado e a sociedade, que se valham de uma gestão mais consciente dos recursos públicos.

De fato, o que se pode verificar a partir da análise dos resultados desses pesquisadores é que, como a importância da auditoria contábil interna para a gestão empresarial incide em proporcionar uma verificação apurada das contas e elaboração do relatório que pode subsidiar a tomada de decisão informada dos gestores, promovendo um planejamento empresarial otimizado.

Ao mesmo tempo, em se tratando dos benefícios da auditoria interna contábil, os



gestores empresariais se valem da maior transparência e acurácia das informações, que favorece a imagem da empresa diante dos *stakeholders* internos e externos, do mercado e da própria concorrência, podendo assim ser considerada uma ferramenta de gestão que se mostra como uma vantagem competitiva.

3. CONCLUSÃO

Uma auditoria contábil consiste em um controle abrangente e detalhado dos livros e procedimentos contábeis. A gestão financeira da empresa é avaliada como um todo. É realizada a verificação de questões de RH e folha de pagamento, agrupamento e redefinição de operações econômicas em contas. A avaliação de ativos e passivos também é uma atividade importante.

Uma auditoria contábil interna bem conduzida determina de várias maneiras a integridade de todo o sistema contábil de uma empresa ou organização. Em primeiro lugar, garante que os relatórios financeiros da empresa sejam verdadeiros e que o negócio em si prossiga como pretendido. Inclusive, é apontada como uma das melhores opções para controlar e aumentar a credibilidade.

É necessária a praticamente todas as empresas que desejam verificar sua situação, mantendo controle em termos de contabilidade e escrituração. A análise apropriada permite uma avaliação confiável dos pontos fortes e fracos da organização. Com base nisso, algumas ações podem ser ainda mais fortalecidas e outras melhoradas.

No entanto, esta solução é escolhida por empresas de vários setores, tanto pequenas quanto grandes empresas, organizações públicas e privadas. Isso não apenas garante um controle adequado, mas também aumenta o valor de toda a empresa - sua reputação aumenta.

Os benefícios são inestimáveis. Os mais importantes estão relacionados ao controle e melhoria da imagem da empresa. A auditoria mostra qual é a condição da empresa, o que pode ser melhorado, mas também afeta a imagem da organização, que aos olhos dos clientes e parceiros de negócios deve ser considerada uma entidade comprovada e confiável.

Uma auditoria é, portanto, uma determinação precisa da situação contábil da empresa, durante a qual o estado da documentação é verificado e as lacunas são preenchidas. Ao mesmo tempo, verifica-se o trabalho do departamento de contabilidade ou da empresa terceirizada para a qual tem responsabilidade sobre esses serviços.

Uma auditoria minuciosa permite desenvolver mecanismos e procedimentos mais eficientes que permitem planejar melhor os gastos de uma empresa. Igualmente importante, permite detectar e eliminar irregularidades nas contas da empresa junto de entidades. Isso é importante, porque se não forem notados a tempo, é possível esperar uma penalidade financeira. Por fim, uma auditoria é a certeza de que as ações são lícitas.

Conclui-se, portanto, que realizar regularmente uma auditoria contabilística interna, que não só mostra qual é a situação patrimonial e financeira vigente na empresa, como também apresenta informações fiáveis que podem direcionar a tomada de decisão dos gestores e usadas para melhorar determinadas áreas da atividade da empresa.

Referências

- ALMEIDA, M. C. **Auditoria**: Abordagem moderna e completa, 9. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- AMORIM, T. N. G.; PAULA, J. M. S.; OLIVEIRA, R. R. Competências dos auditores internos: um estudo em instituições federais de ensino superior no Brasil. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 10, n. 2, p. 82-100, maio/ago. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/48273/31149>. Acesso em: 10 mar. 2023.
- ASSI, M. **Controles Internos e Cultura Organizacional** - Como Consolidar A Confiança Na Gestão Dos Negócios. 3 ed. São Paulo: Saint Paul Publishing (Brasil), 2019.
- ATTIE, W. **Auditoria**: Conceitos e aplicações. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- CASTRO, D. de. P. **Auditoria, contabilidade e controle interno no setor público**. 7 ed. Rio de Janeiro: Atlas 2018.
- CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G. S. **Auditoria contábil**: Teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2019a.
- CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G. S. **Auditoria fiscal e tributária**: Teoria e prática. São Paulo: Saraivauni, 2019b.
- FEITOSA, C. L.; GOMES, K. B. A contribuição da auditoria interna na gestão empresarial. **Revista de Estudos Interdisciplinares do Vale do Araguaia - REIVA**, São Miguel do Araguaia, v. 4, n. 5, 2021. Disponível em: <http://reiva.emnuvens.com.br/reiva/article/download/193/152/>. Acesso em: 08 mar. 2023.
- IUDICUBUS, S. de. Teoria da contabilidade. 12. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2021.
- ORÍ FILHO, H. F. **As fraudes contra as organizações e o papel da auditoria interna**. São Paulo: Sicurezza, 2019.
- REINALDI, M. A. de A.; SEBASTIÃO, A. L. F.; AGUIAR, P. D. de F.; FREITAS, C. C. G. Relevância da Auditoria Interna para as Organizações Públicas e Privadas: uma revisão sistemática da literatura. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 3948–3967, 2022.
- ROSA, G. T. E.; MOREIRA, J. Q.; HARANO, F. T. Auditoria interna auxiliando o processo de gestão. **Revista Organizações e Sociedade**, v. 7, n. 8, p. 134-146, 2018.
- SÁ, A. L. de. **Curso de auditoria**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- SANTOS, T. J. C. dos; CARDOSO, T. M.; CINTRA, D. G. M. A importância da auditoria interna nas empresas. **Revista de Estudos Interdisciplinares do Vale do Araguaia - REIVA**, São Miguel do Araguaia, v. 4, n. 05, p. 7, 18 nov. 2021. Disponível em: <http://reiva.unifaj.edu.br/reiva/article/view/204/169>. Acesso em: 08 mar. 2023.
- SILVA, G. A.; GOMES, T. A.; SÁ, C.; CINTRA, D. G. B. Auditoria Interna. **Revista de Estudos Interdisciplinares do Vale do Araguaia - REIVA**, São Miguel do Araguaia, v. 4, n. 5, 2021. Disponível em: <http://reiva.unifaj.edu.br/reiva/article/view/204/169>. Acesso em: 08 mar. 2023.
- SOUZA, H. E. L. de. **Auditoria Interna**: Guia básico para formação de auditores. Clube de Autores (MANAGED), 2019.

CONTABILIDADE GERENCIAL: UMA FERRAMENTA IMPORTANTE PARA AS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS DO BRASIL

MANAGEMENT ACCOUNTING: AN IMPORTANT TOOL FOR MICRO AND SMALL COMPANIES IN BRAZIL

Bruno Santos Pacheco¹

Valdirene Gomes Silva²

1 Ciências Contábeis da Faculdade Anhanguera São Luís-MA

2 Docente da Faculdade Anhanguera



Resumo

As micro e pequenas empresas (MPEs) são um segmento importante da economia, responsáveis por grande parte da geração de empregos e renda no país. Algumas características comuns são o baixo faturamento, o número reduzido de funcionários e a gestão familiar ou individual. Por sua vez, a contabilidade tem diversas finalidades, como o controle do patrimônio, a elaboração das demonstrações contábeis, a apuração dos resultados e o cumprimento das obrigações fiscais. Este estudo tem como principal objetivo mostrar os diferentes conceitos de micro e pequenas empresas, evidenciando a contabilidade gerencial como ferramenta indispensável à gerência das empresas independente do porte e mostrar a importância do uso como ferramenta de gestão, através de um estudo de revisão bibliográfica a importância da contabilidade gerencial para MPEs no Brasil. A contabilidade gerencial desempenha um papel fundamental na tomada de decisão das micro e pequenas empresas. Ela permite que os gestores tenham uma visão clara da situação financeira da empresa, fornecendo informações precisas sobre receitas, despesas e fluxo de caixa. Com base nesses dados, é possível identificar áreas que necessitam de melhorias e definir estratégias para aumentar a eficiência operacional e reduzir custos. Por meio da análise, concluiu-se que maior parte dos gestores, embora saibam o que é a Contabilidade Gerencial, não possuem um conhecimento aprofundado, deixando, por vezes, de utilizar as ferramentas por não querer ter custos e acabam muitas vezes cometendo erros contábeis graves e não cumprindo as obrigações fiscais e legais. Isso pode resultar em multas, juros e até mesmo processos judiciais.

Palavras-chave: Obrigações Fiscais. Contabilidade Gerencial. MPEs. Despesas. Controle do Patrimônio.

Abstract

Micro and small companies (MSEs) are an important segment of the economy, responsible for a large part of the generation of jobs and income in the country. Some common characteristics are low revenue, a small number of employees and family or individual management. In turn, accounting has several purposes, such as controlling assets, preparing financial statements, calculating results and fulfilling tax obligations. This study's main objective is to show the different concepts of micro and small companies, highlighting management accounting as an indispensable tool for managing companies regardless of size and showing the importance of using it as a management tool, through a bibliographic review study of management accounting for MSEs in Brazil. Management accounting plays a fundamental role in decision-making in micro and small companies. It allows managers to have a clear view of the company's financial situation, providing accurate information about revenue, expenses and cash flow. Based on this data, it is possible to identify areas that require improvements and define strategies to increase operational efficiency and reduce costs. Through analysis, it was concluded that most managers, although they know what Management Accounting is, do not have in-depth knowledge, sometimes failing to use the tools because they do not want to incur costs and often end up making accounting errors, serious and not complying with tax and legal obligations. This can result in fines, interest and even legal action.

Keywords: Tax Obligations. Management accounting. MPEs. Expenses. Heritage Control.



1. INTRODUÇÃO

A contabilidade gerencial tem se tornado cada vez mais relevante para as micro e pequenas empresas no Brasil nos últimos anos. Devido às constantes mudanças no ambiente empresarial, o mercado exige um maior controle das informações contábeis e financeiras para tomar decisões mais assertivas e sustentáveis. Uma gestão empresarial eficiente requer informações contábeis confiáveis, que possam orientar a tomada de decisões estratégicas em relação a custos, investimentos, riscos, dentre outros aspectos cruciais. No cenário atual, as micro e pequenas empresas enfrentam grandes desafios para se manterem competitivas, enfrentando a concorrência acirrada e mudanças significativas no mercado e na economia.

O trabalho é extremamente relevante por vários motivos. Em primeiro lugar, o setor de empresas de pequeno porte é um dos mais importantes para a economia brasileira, contribuindo significativamente para a geração de empregos e renda em todo o país. Porém, como essas empresas enfrentam uma série de desafios para se manterem competitivas, é fundamental que elas tenham acesso a informações e ferramentas úteis para a gestão contábil e financeira de seus negócios. É aí que entra a contabilidade gerencial, que pode auxiliar essas empresas na tomada de decisões mais estratégicas, como redução de custos, maximização de lucros, investimentos em novos projetos e produtos, dentre outros.

A contabilidade gerencial é essencial para a tomada de decisão das micro e pequenas empresas, pois permite analisar dados financeiros e contábeis para identificar pontos fortes e fracos do negócio. Com base nessas informações, é possível definir estratégias para reduzir gastos, aumentar lucros e otimizar processos. Diante do exposto, o presente estudo buscou responder ao seguinte questionamento: como as empresas de pequeno porte podem implementar a contabilidade gerencial em sua rotina nas tomadas de decisões?

O objetivo geral deste estudo buscou pesquisar os diferentes conceitos de micro e pequenas empresas, descrevendo a contabilidade como ferramenta indispensável à gerência das empresas, independentemente do porte e mostrar a importância de sua utilização pela micro e pequena empresa. Entender os conceitos de micro e pequenas empresas é fundamental para que se possa compreender a importância do uso da contabilidade como ferramenta de gestão. As micro e pequenas empresas são aquelas que possuem um faturamento anual de até R\$ 4,8 milhões. Geralmente, estas empresas são classificadas desta maneira devido à sua menor capacidade de investimento em comparação com as empresas de porte maior. Ela permite o controle das finanças, gastos, receitas e investimentos. Dessa forma, a utilização da contabilidade se faz necessária para o sucesso da empresa. O objetivo específico da pesquisa foi definido em: Apresentar a utilidade da contabilidade gerencial nas empresas, informações precisas sobre a situação financeira, permitindo que a gestão possa tomar decisões mais embasadas. Na prática, a contabilidade gerencial pode se manifestar por meio de diversos controles gerenciais que podem ser utilizados pela pequena empresa. Dentre eles, pode se destacar o controle de contas a pagar e receber, o controle de estoque, o controle de gastos operacionais e o controle de vendas. A utilização da contabilidade gerencial pela micro e pequena empresa pode trazer resultados positivos para seu desempenho financeiro. Com os controles gerenciais em mãos, a gestão pode identificar oportunidades de redução de custos e investimentos que permitam a empresa crescer.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

A pesquisa realizada neste trabalho pode ser classificada como Revisão de Literatura qualitativa e descritiva inerente à temática proposta para o estudo. As fontes de pesquisa que foram utilizadas para dar embasamento à tese foram trabalhos publicados nos últimos quinze anos.

Os locais de busca foram monografias publicadas, leitura de livros, artigos, sites de bancos de dados, teses e dissertações relacionadas à contabilidade gerencial para micro e pequenas empresas no Brasil. Para encontrar dados e informações para a pesquisa foram estabelecidas como palavras chaves os seguintes termos: Contabilidade Gerencial. Micros e Pequenas Empresas. MPEs brasileiras.

2.2 Resultados e Discussão

2.2.1 Contabilidade Gerencial

Saber como melhor interpretar os resultados da empresa é um dos objetivos primordiais da Contabilidade gerencial. Segundo Pizzolato (2000, p.195) Contabilidade Gerencial, “produz informação útil para a administração, a qual exige informações para vários propósitos tais como: auxílio no planejamento; na medição e avaliação de performance; na fixação de preços de venda e na análise de ações alternativas.

Iudícibus (2009, p. 21) define que:

A contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

No decorrer do tempo a contabilidade teve que se aperfeiçoar, desenvolvendo novas ferramentas para dar suporte à gestão das empresas, transformando os fatos ocorridos em meios para aprimoramentos futuros, buscando atualizar-se no mercado a fim de oferecer informações mais claras e precisas. Iudícibus (2009, p. 21), a contabilidade em si despacha dados (fiscais e financeiros) obrigatórios. Para que esses relatórios mereçam fé a favor da organização, devem ser elaborados com base na escrituração contábil oficial e fundamentos em determinações legais e oficiais, não contemplando informações de natureza operacional, que interessam somente aos usuários internos da organização. Em contrapartida, a contabilidade gerencial está desobrigada do cumprimento de determinações legais ou regras fixadas por órgãos reguladores como Comissão de Valores Mobiliários, o Comitê de Pronunciamento Contábeis etc., pode ser conceituada como sistema de informação que tem por finalidade relatórios gerenciais precisos que auxiliem os administradores nas suas tomadas de decisões e atingir os objetivos organizacionais.

Dito isto, a contabilidade gerencial vem trazendo o conhecimento e suporte necessário para que a gestão possa manter os controles interno e externos das empresas em pleno funcionamento e com o mínimo de falhas possíveis.



Dessa forma, autores como Marion (2005), Atkinson et al (2000) e Ludícibus (2009), são unânimes ao afirmar que a contabilidade gerencial é utilizada como grande ferramenta dos gestores para o processo decisório e tomada de decisão.

Marion (2005) Ressalta ainda que, a Contabilidade Gerencial é uma ferramenta de apoio e orientação no processo de gestão organizacional.

Dessa forma, qualquer decisão a ser tomada, qualquer que seja a área de atuação do responsável por ela, encontrará na informação contábil gerencial o fundamento necessário para que a opção encontrada seja a mais benéfica possível para o desenvolvimento da organização. (MARION 2005)

Segundo Crepaldi (2011, p.41), a contabilidade como ferramenta de gestão é importante, pois ela trata de todos os fatos ocorridos dentro da organização, sendo que ela fornece informações e colhe dados para que possa ter uma análise de como está a situação de seu patrimônio; o que influencia para se ter um controle sobre como está situação da organização, ou seja, se está positiva ou negativa, assim orientando os gestores a melhor forma no momento da tomada de decisão. “Para executar suas atividades, uma empresa precisa de elementos que lhe permitam cumprir seu ciclo operacional e que forneçam também uma estrutura básica que facilite o cumprimento de suas atividades”.

As empresas estão em constantes mudanças; cada vez mais necessitam de controles precisos e de informações oportunas sobre seu negócio para adequar suas operações às novas situações de mercado. Observa-se que durante anos a contabilidade foi vista apenas como um sistema de informações tributárias; na atualidade, ela passa a ser vista também como um instrumento gerencial que se utiliza de um sistema de informação para registrar as operações da organização, formações necessárias para subsidiar o processo de tomadas de decisões e para o processo de gestão, planejamento, execução e controle (CREPALDI, 2011, p.3).

Com fundamento nos autores citados, a contabilidade Gerencial é um instrumento muito importante na gestão de uma organização, fornecendo dados nos quais contribuíram para os administradores na tomada de decisões.

Simula o exemplo de uma empresa com ativo R\$ 250.000.00 e demonstra que o cálculo do patrimônio líquido³ pode ser analisado para tomada decisão em quatro minutos.

Tabela 1. Cálculo Patrimônio Líquido

ATIVO (-) PASSIVO = PATRIMÔNIO LÍQUIDO
250.000.000 (-) 230.000.000 = PL
PL = 20.000.000

Fonte: Marion (2011)

Análise: O total do Ativo R\$ 250.000.000. O total do (PASSIVO + PL) de R\$ 250.000.000. Portanto, temos \$ 250.000.000 como origem e \$ 250.000.000 como aplicações.

2.2.2 Micro e Pequenas Empresas no Brasil

É indispensável entender o conceito de Micro e Pequena Empresa, quais as carac-

terísticas para tal enquadramento, e quais os benefícios legais que amparam o fomento deste grupo de empresas.

Explicitado este índice, o foco passa a ser o estabelecimento, quais são os benefícios para o Micro e Pequeno Empresário em adotar a Contabilidade Gerencial em seu negócio, e, em contrapartida, quais são os reflexos desta não adoção.

Serão demonstradas também algumas das ferramentas gerenciais mais aptas às Micro e Pequenas Empresas, para que o pequeno empresário tome conhecimento das técnicas que estão disponíveis no mercado para o gerenciamento de seu negócio.

2.2.3 Conceito e características das micros e pequenas empresas no Brasil

A fim de serem, consideradas Micro e Pequenas Empresas no Brasil, é fundamental que seja identificado o porte da empresa: para Faria, Azevedo e Oliveira (2012) a determinação do porte de uma empresa torna-se necessária desde a sua abertura, pois traz uma visão geral acerca das características e volume de atividades empresariais pretendidas. Para Crepaldi (2011) mediante porte de uma empresa se estabelece como será o plano de contas.

A Lei Geral, das Microempresas e pequenas empresa foi instituída em 2006 e atualizada pela lei complementar nº 147/2014 para regulamentar o disposto na Constituição Brasileira, que prevê o tratamento diferenciado⁵ e favorecido à microempresa e à empresa de pequeno porte. Foi concebida com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento e a competitividade das microempresas e empresas de pequeno porte brasileiras, como estratégia de geração de emprego, distribuição de renda, inclusão social, redução da informalidade e fortalecimento da economia.

Através da Lei Geral, foi instituído o regime tributário específico para os pequenos negócios, com redução da carga de impostos e simplificação dos processos de cálculo e recolhimento, que é o Simples Nacional. Além disto, a Lei prevê benefícios para as pequenas empresas em diversos aspectos do dia a dia, como a simplificação e desburocratização, as facilidades para acesso ao mercado, ao crédito e à justiça, o estímulo à inovação e à exportação.

Há várias classificações de beneficiários por porte de empresa, divulgados por órgãos diferentes no Brasil, a partir de uma das fontes pode saber qual o porte da empresa.

Tabela 2. Classificação por porte da empresa segundo Sebrae, por faturamento

PORTE DOS BENEFICIÁRIOS	FATURAMENTO BRUTO ANUAL
Microempreendedor Individual	até R\$ 60.000,00
Microempresa	acima de R\$ 60.000,00 até R\$ 360.000,00
Empresa de Pequeno Porte	acima de R\$ 360.000,00 até R\$ 3.600.000,00

Fonte: Sebrae (2012)

Tabela 3. Classificação por porte da empresa segundo Sebrae, por quantidade de funcionários.

PORTE DOS BENEFICIÁRIOS	SETORES	
	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	até 19 pessoas ocupadas	até 9 pessoas ocupadas
Pequena Empresa	de 20 a 99 pessoas ocupadas	de 10 a 49 pessoas ocupadas
Média Empresa	de 100 a 499 pessoas ocupadas	de 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande Empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Fonte: Sebrae (2012)

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) adota para critério de classificação dos empreendimentos segundo o porte o número de trabalhadores e pelo setor de atividade econômica exercida pela empresa (SEBRAE, 2012). Microempresa é aquela que tem em seu quadro funcional até 19 empregados na indústria e até 9 empregados no comércio e no setor de serviços, enquanto pequena empresa emprega de 20 a 99 pessoas na indústria e entre 10 a 49 no comércio e serviços. A média empresa emprega de 100 a 499 pessoas na indústria e de 50 a 99 no comércio e serviços.

Por fim, a grande empresa ocupa, em média, acima de 500 pessoas na indústria e acima de 100 pessoas no comércio e no setor de serviços (SEBRAE, 2012).

Tabela 4. Classificação por porte da empresa segundo BNDES, por faturamento.

PORTE DOS BENEFICIÁRIOS	FATURAMENTO BRUTO ANUAL
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena Empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média Empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-Grande Empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande Empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: BNDES (2013)

A classificação de porte de empresas adotada pelo Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES) é aplicável à indústria, comércio e serviços, e define como critério para diferenciar as empresas de pequeno porte o faturamento anual da empresa ou do grupo econômico ao qual esteja inserida. O BNDES utiliza essa metodologia para enquadramento de linhas de financiamentos, visto que, dependendo do porte das empresas, as condições creditícias podem sofrer alterações mediante o porte da empresa (BNDES, 2013).

Tabela 5. Classificação por porte da empresa segundo ANVISA, por faturamento.

PORTE DOS BENEFICIÁRIOS	FATURAMENTO BRUTO ANUAL
Grupo I - Grande Empresa	Superior a R\$ 50.000.000,00 (cinquenta milhões de reais), de acordo com a Medida Provisória nº 2.190-34, de 23 de agosto de 2001.
Grupo II - Grande Empresa	Igual ou inferior a R\$ 50.000.000,00 (cinquenta milhões de reais) e superior a R\$ 20.000.000,00 (vinte milhões de reais), de acordo com a Medida Provisória nº 2.190-34, de 23 de agosto de 2001.

Grupo III - Média Empresa	Igual ou inferior a R\$ 20.000.000,00 (vinte milhões de reais) e superior a R\$ 6.000.000,00 (seis milhões de reais), de acordo com a Medida Provisória nº 2.190-34, de 23 de agosto de 2001.
Grupo IV - Média Empresa	Igual ou inferior a R\$ 6.000.000,00 (seis milhões de reais) de acordo com a Medida Provisória nº 2.190-34, de 23 de agosto de 2001.
Pequena Empresa	Igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais) e superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais), de acordo com a Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011.
Microempresa	Igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais), de acordo com a Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011.

Fonte: Receita Federal (2013)

A agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) declara que o porte da empresa é definido por meio de sua capacidade econômica, o qual é determinado de acordo com o seu faturamento bruto anual. O órgão considera como faturamento

2.2.4 Benefícios da Contabilidade Gerencial nas Micro e Pequenas empresas no Brasil no Século XXI

Para Marion (2008), a contabilidade consiste na coleta, apresentação e interpretação dos dados das transações, e é uma importante ferramenta para os negócios, podendo informar ao empresário o lucro obtido, como também o desenvolvimento da empresa. Desta forma, o mercado em geral passou a se interessar por essas informações⁶ contábeis, como governo, credores, investidores, sindicatos trabalhistas, e principalmente os administradores das empresas.

Existe uma forte ligação da Contabilidade com o processo de informação e comunicação nas empresas, não estando limitadas a registrar os dados que afetam o patrimônio da empresa, mas tendo o compromisso de transformar esses fatos contábeis, em informações que sirvam de base para projeções, comparações, controles, planejamento, enfim, que auxiliem a gestão e a tomada de decisão, Marion (2008, pág.23) as informações dos relatórios contribuem sobremaneira para a tomada de decisões.

Crepaldi (2011), a informação é uma poderosa ferramenta de gestão à disposição dos empresários, extraídas das demonstrações contábeis da empresa, traçando o planejamento estratégico, sendo assim estas informações auxiliam nas decisões dos preços dos produtos, desperdício de recursos, controle das despesas e aumento das receitas. A vertente da Contabilidade que disponibiliza estas informações é denominada Contabilidade Gerencial, que utiliza dados financeiros e operacionais sobre atividade, controle, unidades operacionais, produtos, serviços e clientes da empresa para gerar relatórios para os administradores, que devem ser adequados às necessidades da empresa facilitando no processo decisório.

“A relevância diz respeito à influência de uma informação contábil na tomada de decisões. As informações são relevantes quando podem influenciar as decisões econômicas dos usuários, ajudando-os a avaliar o impacto de eventos passados, presentes ou futuros ou confirmando ou corrigindo as suas avaliações anteriores. A Relevância depende da natureza e também da materialidade (tamanho) do item em discussão” (PRONUNCIAMENTO TÉCNICO - 2008 CPC 00).

Conforme mencionado no item 1.3., lembrando, a contabilidade Gerencial é a parte da Contabilidade que tem como objetivo prestar informações aos gestores da empresa, assim facilitando o processo decisório e de análise do desempenho da organização. Segundo Pizzolato (2000, p.195): “A contabilidade Gerencial está voltada para a informação contábil que pode ser útil à administração, de forma adequada para assessorar nos processos decisórios”.

A adaptação das micro e pequenas empresas para os novos padrões do mercado exige capacidade de inovação, flexibilidade, rapidez, qualidade, produtividade, dentre outros requisitos, o que torna cada vez mais importante e estratégico, o papel que a Contabilidade Gerencial exerce na vida de uma empresa, mostrando ao administrador maior competitividade para enfrentar os desafios do mercado, ajudando-o a atingir suas metas, possibilitando uma visão das operações regulares da empresa, de modo a melhorar os controles, organizar e planejar mais eficaz e eficientemente, sempre com o pensamento à frente com a estratégia de atuação no mercado. A necessidade de se ter informações cada vez mais úteis e confiáveis se tornou imprescindível. Marion (2008), para que esses relatórios mereçam fé a favor da organização, devem ser elaborados com base na escrituração contábil oficial e fundamentados em determinações legais e oficiais, não contemplando informações de natureza operacional, que interessam somente aos usuários internos da organização.

As informações da Contabilidade Gerencial incluem dados estimados usados pela administração na condução de operações diárias, no planejamento das operações futuras e no desenvolvimento de estratégias de negócios integradas. Os relatórios devem fornecer medidas objetivas de operações passadas e subjetivas de futuras decisões, para ampliar as oportunidades de negócios mostrando informações mais claras, precisa e focada na tomada de decisão.

Crepaldi (2011), a contabilidade gerencial capacita o empresário a assumir riscos, porque o conscientiza e ajuda a escolher oportunidade de mercado e promove a visão necessária sobre seu negócio. Dessa maneira, demonstra que é necessário que o pequeno empresário tenha conhecimento e tome consciência da importância da realização de uma Contabilidade completa e eficiente que reflita a realidade da organização, não só da apuração dos resultados mensais, mas de que maneira ele foi alcançado.

Para Iudícibus (2009), a utilização da contabilidade gerencial dentro da empresa proporciona diversas informações que ajudam os gestores das empresas a tomarem decisões relativas à produção, vendas, orçamentos, planejamento, etc. Os gerentes de empresas industriais e das empresas de serviços, com um ambiente muito mais competitivo necessitam de informações gerenciais e relevantes sobre os seus custos efetivos, para ajudarem seus engenheiros e projetarem produtos que podem ser fabricados eficientemente, avisar onde são necessárias as melhorias em qualidade, eficiência e rapidez nas operações de produção, orientar as decisões sobre mix de produto, escolher entre fornecedores alternativos, negociar com clientes sobre preços alternativos, especificações do produto, qualidade, entrega e serviços.

A importância da contabilidade gerencial para as micro e pequenas empresas no século XXI no Brasil é cada vez maior. Com o aumento da competitividade e as mudanças constantes no mercado, a contabilidade gerencial tornou-se uma ferramenta essencial para o sucesso dessas empresas.

A contabilidade gerencial ajuda as MPEs a se manterem competitivas, permitindo que elas analisem seus custos, despesas, receitas e lucros. Com isso, é possível identificar áreas em que é possível reduzir custos e aumentar a eficiência operacional, o que pode resultar

em maior lucratividade e, conseqüentemente, na sobrevivência da empresa. Além disso, a contabilidade gerencial auxilia as MPEs na tomada de decisões estratégicas. Com ela, é possível analisar o desempenho da empresa e definir estratégias de negócio mais acertadas, com base em informações precisas e atualizadas. Outro aspecto importante da contabilidade gerencial é a gestão de fluxo de caixa. Muitas vezes, as MPEs têm dificuldade em controlar seu fluxo de caixa e acabam se endividando ou até mesmo fechando as portas por falta de recursos. Com a contabilidade gerencial, é possível monitorar as entradas e saídas de dinheiro e definir estratégias para manter o fluxo de caixa em equilíbrio.

Além disso, a contabilidade gerencial também ajuda as MPEs a cumprir suas obrigações legais e tributárias. Com ela, é possível manter os registros contábeis em dia, evitando problemas com o fisco e mantendo a empresa em conformidade com a legislação.

A contabilidade gerencial também é importante para a transparência da empresa. Com ela, é possível fornecer informações precisas e atualizadas sobre a situação financeira da empresa para fornecedores, clientes e investidores.

Por fim, a contabilidade gerencial é uma ferramenta essencial para o sucesso das micro e pequenas empresas no século XXI no Brasil. Ela ajuda a empresa a se manter competitiva, tomar decisões estratégicas, controlar o fluxo de caixa, cumprir suas obrigações legais e tributárias e manter a transparência com seus stakeholders.

Os dados foram descritos de maneira como a contabilidade gerencial é essencial para o sucesso de qualquer empresa, independentemente do seu porte. Porém, no caso das micro e pequenas empresas (MPEs), ela se torna ainda mais importante, uma vez que os recursos financeiros são limitados e a gestão deve ser feita de modo assertiva para garantir a sobrevivência do negócio.

Nesse sentido, a contabilidade gerencial pode ser utilizada como uma ferramenta crucial para ajudar os gestores de MPEs a tomarem decisões mais estratégicas. A partir da análise das informações financeiras e contábeis, é possível identificar problemas e oportunidades, bem como definir objetivos e metas claras, que ajudarão a empresa a crescer e se destacar no mercado.

A contabilidade gerencial é uma ferramenta essencial para a gestão das micro e pequenas empresas no Brasil. Diversas teorias destacam a importância dessa prática para o sucesso dos negócios, entre elas estão:

- Tomada de decisão: A contabilidade gerencial permite que os gestores tomem decisões estratégicas de negócios com base em dados e informações confiáveis. Por meio do controle de custos, receitas e despesas, é possível identificar oportunidades de corte de gastos ou investimentos em áreas promissoras.
- Planejamento: A contabilidade gerencial auxilia na elaboração de planejamentos financeiros, orçamentários e de produção. Esses planejamentos são importantes para garantir que a empresa atinja seus objetivos, reduza custos e esteja preparada para lidar com situações de crise ou instabilidade econômica.
- Controle financeiro: A contabilidade gerencial ajuda a controlar e monitorar o fluxo de caixa da empresa. Isso permite que os gestores tomem medidas preventivas ou corretivas quando identificam desvios ou problemas financeiros.
- Análise de desempenho: Com a contabilidade gerencial, é possível analisar o desempenho da empresa em termos financeiros e operacionais. Essa análise pode incluir a comparação com padrões do mercado, análise de concorrentes e identificação de oportunidades de melhoria.



. **Transparência:** A contabilidade gerencial ajuda a fornecer informações claras e precisas sobre o desempenho financeiro da empresa. Isso é importante para a tomada de decisões internas e para fornecer informações aos stakeholders (investidores, fornecedores, clientes, etc.) sobre a saúde financeira do negócio.

Foi visto neste estudo que as micro e pequenas empresas constituem a grande maioria das empresas brasileiras e, conseqüentemente, têm maior responsabilidade pela economia nacional. As falências dessas empresas ainda são altas e que um dos problemas dessas empresas é a falta de planejamento e controles na condução de suas atividades. Pôde-se ver nessa obra, que as informações extraídas da Contabilidade gerencial são necessárias e muito importante para essas pequenas e micros empresas, visto que a falta de informação contábil e financeira ou o seu uso inadequado poderá dificultar a sobrevivência dessas empresas. Ficou nítido que as informações extraídas pelas ferramentas da Contabilidade gerencial são uma das principais chaves da organização para o caminho para o sucesso. Também foi confirmado que os gestores das micro e pequenos devem compreender a importância da contabilidade para a sobrevivência de seus negócios, e utilizar essas informações, antes de tomarem decisões. A Contabilidade gerencial pode proporcionar às micro e pequenas empresas uma estrutura adequada para um planejamento estratégico eficiente, auxiliando em seus negócios e nas melhores e mais eficazes tomadas de decisões, e os auxiliando a permanecer no mercado.

3. CONCLUSÃO

Foi elaborado neste artigo, a importância e benefícios da utilização da contabilidade gerencial em empresas desse porte. Os resultados mostraram que a contabilidade gerencial pode ajudar na tomada de decisões estratégicas, no controle financeiro e na análise dos resultados, contribuindo para o sucesso e crescimento dos negócios. No entanto, observou-se uma falta de conscientização por parte dos gestores dessas empresas em relação à importância da contabilidade gerencial e seus benefícios para o desenvolvimento dos seus negócios. Portanto, é preciso aumentar a divulgação e o conhecimento sobre as melhores práticas de contabilidade gerencial para micro e pequenas empresas no país, para que elas possam se desenvolver de maneira sustentável e próspera. Além disso, é importante destacar que a contabilidade gerencial para micro e pequenas empresas deve ser vista como um investimento estratégico e não como um custo desnecessário. Afinal, ao se utilizar da contabilidade gerencial, é possível ter uma visão mais clara e precisa sobre a situação financeira da empresa, o que permite tomar decisões mais assertivas e minimizar riscos.

Diante disso, a contabilidade gerencial deve ser vista como uma ferramenta indispensável para a gestão eficiente das micro e pequenas empresas no Brasil. Por fim, é fundamental que os órgãos governamentais e as instituições de ensino também tenham um papel importante na disseminação de informações que promovam a adoção de práticas de contabilidade gerencial para micro e pequenas empresas. Com isso, será possível contribuir para o desenvolvimento econômico do país, auxiliando na criação e manutenção de negócios rentáveis, sustentáveis e competitivos no mercado.

Considerando a importância da contabilidade gerencial para micro e pequenas empresas, algumas possíveis propostas de trabalhos futuros são:

1. Estudo sobre a efetividade da contabilidade gerencial na tomada de decisões em micro e pequenas empresas;

2. Análise da contabilidade gerencial como ferramenta de planejamento financeiro para micro e pequenas empresas;
3. Identificação dos principais desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas na adoção da contabilidade gerencial;
4. Desenvolvimento de um programa de capacitação para as micros e pequenos empresários sobre a importância da contabilidade gerencial;
5. Pesquisa sobre a relação entre a contabilidade gerencial e o desempenho financeiro das micro e pequenas empresas.

Essas propostas podem contribuir para aprimorar o entendimento sobre a importância da contabilidade gerencial para micro e pequenas empresas e para melhorar as práticas de gestão dessas organizações no Brasil.

Referências

- ANVISA. Disponível em: <http://portal.anvisa.gov.br/wps/content/Anvisa+Portal/Anvisa/Setor+Regulado/Como+Fazer/Porte+de+Empresas/Enquadramento+de+Porte+da+Empresa>. Acesso em 11 Jun. 2017
- ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BNDES, 2013. Disponível :<<http://www.bndes.gov.br> acesso em 12 agost. 2013.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil: teoria e prática**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- FARIA, Juliano Almeida e., AZEVEDO, Tania Cristina., OLIVEIRA, Murilo Silva. A utilização da contabilidade como ferramenta de apoio à gestão nas micro e pequenas empresas do ramo de comércio de material de construção de Feira de Santana/BA. **Revista da Micro e Pequena Empresa**. Campo Limpo Paulista. v.6, n.2, p.89-106, 2012 (Mai-Ago.)
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 6ª ed. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.
- LOPES, Alexsandro Broedel. A importância da contabilidade gerencial nas microempresas e empresas de pequeno porte. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 3, n. 6, p.1-17, 2009.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 14.º ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- PIZZOLATO, N. D. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. 2.ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000.
- Pronunciamento Técnico-2008 CPC 00, disponível em; (www.cpc.org.br) acesso em 15 jul. 2016
- RECEITA FEDERAL, 2013 disponível em: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br>. acesso em 23 març.2018
- SANTOS, Marcelo Cavalcanti Almeida dos. **Contabilidade Empresarial para Micro e Pequenas Empresas**. 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2019.
- SEBRAE. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2012**. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2012.pdf. Acesso em 03 de Junho de 2022, página 17.
- SEBRAE. **Empreendedorismo no Brasil**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Empreendedorismo%20no%20Brasil.pdf>. Acesso em 23 de julho de 2021.
- SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil** - relatório apresentação 2016. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-apresentacao-2016.pdf>. Acesso em 28 de Abril de 2018.
- SOUZA, Zulmir Ivânio de; MARION, José Carlos. **Contabilidade para Pequenas e Médias Empresas**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2017.



O USO DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS COMO FERRAMENTA AUXILIAR NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

THE USE OF FINANCIAL STATEMENTS AS AN AUXILIARY TOOL IN THE DECISION-MAKING PROCESS

Emerson Chagas de Araujo¹

1 Ciências Contábeis da Faculdade Anhanguera São Luís-MA



Resumo

A análise financeira das demonstrações contábeis busca atender às necessidades da empresa no processo decisório e demonstrar a real situação financeira e econômica do andamento dos negócios através da interpretação das informações patrimonial e financeira da entidade. O objetivo central deste estudo consiste em realizar uma revisão bibliográfica sobre a análise das demonstrações contábeis como forma de avaliar o processo de tomada de decisão. Para tanto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, onde foram utilizadas as bases de dados SCIELO e Web Of Science, com o uso dos seguintes descritores: demonstrações contábeis e processo de tomada de decisão. Os resultados da pesquisa evidenciaram que dentre as principais ferramentas de demonstrações contábeis utilizadas pelos gestores ou equipe para tomar decisões encontram-se: o balanço patrimonial; a demonstração do resultado do exercício e o fluxo de caixa. Cada uma possui suas especificidades no que diz respeito ao fornecimento de determinados tipos de dados e/ou informações contábeis. Porém, possuem algo em comum que é evidenciar o problema e, a partir daí, traçar estratégias para solucioná-lo, com o objetivo de minimizar os possíveis danos e/ou prejuízos a organização.

Palavras-chave: Demonstrações Contábeis, Processo, Tomada Decisão

Abstract

The financial analysis of the financial statements seeks to meet the needs of the company in the decision-making process and demonstrate the real financial and economic situation of the progress of the business through the interpretation of the entity's patrimonial and financial information. The central objective of this study is to carry out a bibliographic review on the analysis of financial statements as a way of evaluating the decision-making process. For that, a bibliographical research was carried out, where the SCIELO and Web Of Science databases were used, using the following descriptors: financial statements and decision-making process. The survey results showed that among the main financial statement tools used by managers or staff to make decisions are: the balance sheet; income statement for the year and cash flow. Each has its specificities with regard to the provision of certain types of data and/or accounting information. However, they have something in common, which is to highlight the problem and, from there, devise strategies to solve it, with the objective of minimizing possible damages and/or losses to the organization.

Keywords: Financial Statements, Process, Decision Making.



1. INTRODUÇÃO

A análise financeira das demonstrações contábeis busca atender às necessidades da empresa no processo decisório e demonstrar a real situação financeira e econômica do andamento dos negócios através da interpretação das informações patrimonial e financeira da entidade.

A escolha pelo referido tema “O uso das demonstrações contábeis como forma de auxiliar no processo de tomada de decisão”, justifica-se pelo fato de observar que diariamente os gestores passam pela experiência de tomar decisões. Algumas dessas são complexas e requer subsídios para minimizar ao máximo qualquer forma de dano e/ou prejuízo para a organização. Diante disto, as demonstrações contábeis corroboram à correta tomada de decisão, com o fornecimento de dados e/ou informações contábeis-financeiras que evidenciam as condições do mercado para que o processo decisório tenha resultados satisfatórios.

O interesse do pesquisador pelo tema abordado nasceu do contato com gestores que utilizaram as ferramentas de demonstrações contábeis para tomar decisões que impactaram significativamente o andamento do seu respectivo negócio, inclusive mudando o pequeno empreendimento para uma grande empresa. Além disso, destaca-se que o contato com documentários sobre o assunto e o conhecimento adquirido no decorrer do curso foram fatores preponderantes para escolha dessa temática.

O problema que motivou o interesse em desenvolver a presente temática está fundamentado na seguinte indagação: “Até que ponto as demonstrações contábeis podem contribuir no processo de tomada de decisão? Diante disso, afirma-se que as demonstrações contábeis são ferramentas da contabilidade que podem auxiliar diretamente no processo decisório, pois evidencia o real cenário da empresa e os possíveis impactos que a decisão a ser tomada irá ocasionar.

O objetivo geral deste estudo consiste em realizar uma revisão bibliográfica sobre a análise das demonstrações contábeis como forma de avaliar o processo de tomada de decisão. Como objetivos específicos destacam-se: abordar os principais conceitos e características das demonstrações contábeis; apontar os principais métodos de tomada de decisão e verificar o uso das demonstrações contábeis no processo de tomada de decisão.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

Convém destacar que para se realizar uma pesquisa na área das Ciências Sociais, sobretudo, no âmbito da Ciências Contábeis, um fator preponderante a ser observado é a definição da metodologia que será utilizada, uma vez que, atualmente, existe uma maior diversidade de opções quanto ao método, ao tipo de pesquisa e a abordagem utilizada. Assim sendo, dependendo da escolha feita se terá um resultado específico.

Tendo em vista o alcance do objetivo traçado, utilizou-se como procedimento técnico-científico, a revisão sistemática da literatura, com abordagem qualitativa e descritiva, também denominada de pesquisa bibliográfica, uma vez que visa realizar uma revisão bibliográfica sobre a análise das demonstrações contábeis como forma de avaliar o processo de tomada de decisão.

Vale ressaltar que a revisão sistemática da literatura consiste num método de pesquisa que tem como principal objetivo reunir estudos científicos acerca do mesmo tema. Porém, os autores tendem a abordar o assunto de modo diferente, o que possibilita uma melhor análise crítica e, consecutivamente, um maior enriquecimento sobre a temática.

Dessa forma, a pesquisa foi desenvolvida com base nos métodos e técnicas de pesquisa virtual, revistas científicas especializadas sobre o tema abordado, documentos e dados extraídos de sites oficiais e institucionais. Além de uma aprofundada pesquisa em periódicos e livros ofertados nas bibliotecas.

Foram utilizadas as seguintes bases de dados SCIELO e Web Of Science através das seguintes palavras-chaves: ferramentas de demonstrações contábeis e processo tomada de decisão.

Desse modo, utilizou-se como critério de inclusão os artigos e demais trabalhos acadêmicos encontrados que discutiam sobre a importância do uso das demonstrações no processo de tomada de decisão por parte dos gestores empresariais, desde que publicado nos últimos cinco anos, para que os dados e informações bibliográficas pesquisados não estejam defasados.

O critério de exclusão foram os artigos que claramente não estavam relacionados ao assunto, uma vez que foram observados se os temas e os resumos fazem menção a outras temáticas.

A análise da pesquisa bibliográfica deu-se mediante ao estudo das pesquisas indexadas, no qual se procurou apreciar os títulos, o tipo de pesquisa (todas primárias), o ano de publicação (2018 a 2023).

Portanto, esse estudo se torna relevante ao pesquisador pelo fato de contribuir para uma melhor compreensão acerca do assunto. Para sociedade civil é importante porque denota como o uso das demonstrações contábeis podem ser utilizados no processo de tomada de decisão das empresas e para comunidade acadêmica é relevante porque serve de base e fonte para novas pesquisas.

2.2 Resultados e discussão

De acordo com o Conselho Federal de Contabilidade (CFC, 2018), as demonstrações contábeis podem ser compreendidas como sendo o conjunto de dados e/ou informações contábeis-financeiras que devem obrigatoriamente ser divulgadas pelas diferentes empresas, com o objetivo de prestar contas aos seus respectivos sócios, acionistas, governo, concorrentes, interessados e aos mais diversos usuários da contabilidade.

Segundo Diniz (2018), as demonstrações contábeis nada mais é do que relatórios que externam ao público interessado os resultados do faturamento da empresa, bem como, o lucro bruto e líquido, despesas, investimentos, dentre outros, dados e/ou informações que ajudam a compreender como foi o desempenho da organização durante um período de tempo determinado. Tudo isso é responsável por atrair ou afastar investidores, como também posicionar a empresa no competitivo mercado globalizado.

No ponto de vista de Crepaldi (2020), as demonstrações contábeis são conceituadas da seguinte maneira:

[...] uma forma de representação monetária bastante estruturada que evidencia a realidade do patrimônio e das finanças de uma organização, tomando



por base um período específico, normalmente é o espaço de um ano ou doze meses em que foram feitas transações, podendo a empresa ter superávit ou déficit (CREPALDI, 2020, p. 4).

Verifica-se que as demonstrações contábeis mostram como os gestores administraram a empresa durante um ano. A partir dos dados e informações externados, pode-se visualizar a posição do patrimônio e as finanças da empresa, além do fluxo das transações, que normalmente são úteis devido a ampla diversidade dos usuários, que as utilizam para os mais variados fins (TORRES, 2019).

As demonstrações contábeis devem ser realizadas anualmente para que todos os interessados possam ter acesso aos dados e informações da empresa e com isto realizar ou não investimentos de modo seguro e eficaz. Portanto, a divulgação dessas informações e dados é um momento bastante esperado pelos usuários porque a partir daí poderão melhor direcionar os seus esforços, corrigir erros, potencializar os acertos e, consecutivamente, tomar a decisão mais conveniente (MARION, 2019).

Dessa forma, percebe-se que pelo fato de os dados e/ou informações contábeis-financeiras serem um bem valioso no mercado, no qual todas as empresas aguardam com bastante ansiedade e expectativa a divulgação das demonstrações contábeis de uma determinada organização é possível com base nelas traçar um novo planejamento estratégico e/ou realizar adaptações naqueles que estão em curso. Daí a razão, pela qual se torna importante conhecer as ferramentas utilizadas para realizar determinada demonstração contábil e a finalidade a que se destina (DINIZ, 2018).

Dentre as mais diferentes demonstrações contábeis existentes, encontra-se o balanço patrimonial. Este, por sua vez, possui como principal objetivo apresentar a real situação de uma empresa com base em uma representação estática em que são evidenciados os ativos, os passivos e o patrimônio líquido da organização, que é o resultado dessa equação entre ativos e passivos durante um período de tempo específico, geralmente se toma por base o exercício orçamentário-financeiro equivalente a um ano (COSTA, 2019).

Torres (2019) destaca que o balanço patrimonial é uma igualdade contabilista, ou seja, uma forma de representação subdividida em dois grupos macros que são os ativos e os passivos da empresa. Através disso, os investidores e os gestores têm uma exata compreensão do que entrou e do que saiu da organização, para que com base nesses dados e/ou informações se dê um novo rumo ao negócio ou se realize um investimento mais seguro e eficaz possível.

Segundo Braga (2018), o balanço patrimonial se tornou uma ferramenta de demonstração contábil importante nos últimos anos, devido a quantidade de dados e/ou informações que fornece aos seus interessados. A própria Administração Pública passou a exigí-lo de seus possíveis fornecedores nos procedimentos licitatórios, ênfase dada a fase de habilitação, como pré-requisito para que a empresa vencedora da licitação possa fazer um contrato com o ente público e que tenha condições de fornecer o bem e/ou prestar determinado serviço.

Nota-se que quando a empresa possui um balanço patrimonial negativo evidencia que não terá condições de fornecer o bem ou prestar o serviço, ou no pior das hipóteses encontrar maiores dificuldades em fazê-lo pelo fato de não se encontrar numa situação financeira boa. Por esta razão, o balanço patrimonial além de ser uma ferramenta de demonstração contábil, funciona também como uma espécie de cartão de visitas porque é um documento muito solicitado por parte de investidores, auditores e gestores para ver como anda os negócios (BARBOSA, 2020).

Outra ferramenta de demonstração contábil bastante utilizada são as Demonstrações de Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL), que na visão Gitman (2020) serve para monitorar as finanças da organização. Dessa forma, o seu principal objetivo consiste em controlar o fluxo de caixa através das seguintes funções: a) acompanhar a evolução do patrimônio da organização; monitorar a importância desse patrimônio no mercado; determinar estratégias para o crescimento da empresa no mercado e agregar valor ao patrimônio da empresa associado ao *marketing*.

Para Barbosa (2020) a Demonstração de Mutações do Patrimônio Líquido permite ao gestor visualizar o quanto o seu patrimônio líquido cresceu, ficou estagnado ou sofreu prejuízos. Diante disto, poderá reformular o seu planejamento estratégico para que a partir daí tomar as decisões no que dizem respeito a fazer investimentos ou não, bem como, o momento certo de realizar o financiamento de dívidas para sanar saldos devedores.

No ponto de vista de Crepaldi (2020), existem diferentes formas de se fazer uma Demonstração de Mutações do Patrimônio Líquido da empresa. Uma delas consiste no fato de se fazer uma tabela em que cada linha fica registrado os dados da transação e na coluna, o resultado final, conforme pode ser verificado a seguir.

TRANSAÇÃO	CARACTERÍSTICAS	RESULTADO
Reserva de capital	Os valores monetários que fazem parte do capital da empresa, reserva de lucro	
Reserva de lucro	Baseada no lucro líquido do exercício, conforme determinações administrativas	Soma de todas as variáveis
Lucros ou prejuízos acumulados	Relacionado aos acionistas, investimentos, ativos e passivos	

Tabela 1. Modelo de DMPL

Fonte: Crepaldi (2020, p. 45)

Essa ferramenta de demonstração contábil é abrangente e permite ao profissional de contabilidade juntar diferentes informações acerca do patrimônio e oferecer ao gestor da empresa e, consecutivamente, aos demais interessados se houve a valorização do patrimônio ou se apenas foram registradas perdas. A partir daí é possível flexibilizar o planejamento estratégico, como forma de agregar valor ao patrimônio e recuperar as perdas.

Segundo Diniz (2018), a Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) se configura como uma importante ferramenta de demonstração contábil, sendo responsável por informar quanto e quais foram as entradas e saídas de dinheiro (recurso pecuniário), do caixa da empresa durante um período de tempo específico.

Cumprido destacar que a Demonstração do Fluxo do Caixa é obrigatória no âmbito do território brasileiro às sociedades cujo patrimônio líquido ultrapasse o valor de R\$ 2.000.000,00 (dois milhões de reais), conforme estabelecido no artigo 176, § 6º da Lei de Demonstrações Contábeis: “A companhia com patrimônio líquido, na data do balanço, superior a R\$ 2.000.000,00 (dois milhões de reais) será obrigada à elaboração e publicação da demonstração dos fluxos de caixa (BRASIL, 2007, p. 4)”.

Nota-se que a DFC se torna muito importante às empresas que possuem um volume grande de movimentações no caixa. Portanto, ter a compreensão da movimentação do caixa é importante porque se tem real noção de como anda a empresa, se o dinheiro disponível é o suficiente para colocar em prática determinadas metas, ou se é melhor realizar maiores economias, contenção de despesas para que o caixa possa sempre ter uma margem de lucro.



Dentre as ferramentas de demonstrações contábeis mais utilizadas, encontra-se a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE). É responsável por evidenciar a formação do resultado líquido do ano vigente, além de possibilitar ao gestor o confronto dos dados e/ou informações contábeis de modo quantificado das receitas e despesas apuradas segundo o regime de competência (MARION, 2019).

De acordo com o SEBRAE (2020), o DRE pode ser obtido em três etapas: receita líquida); lucro bruto (deduz o custo das vendas) e resultado operacional (antes dos impostos subtraem-se as despesas operacionais, administrativas e pessoal). Além disso, destaca-se que essa ferramenta depende de algumas informações essenciais como: deduções e abatimentos; receita líquida, custos de mercadorias vendidas; lucro bruto; despesas com vendas; despesas administrativas e financeiras; provisões e resultado líquido.

Ressalta-se que as ferramentas de demonstrações contábeis supracitadas são apenas algumas de muitas outras que existem na contabilidade gerencial. Porém, foram abordadas pelo fato de serem as mais utilizadas pelas empresas devido a sua eficácia no processo de tomada de decisão.

Com base no levantamento bibliográfico realizado, destacam-se que emergiriam duas categorias, que compõem os resultados e discussões desta pesquisa, são elas: categoria a) principais métodos de tomada de decisão e categoria b) o uso das ferramentas de demonstrações contábeis no processo de tomada de decisão.

2.2.1 Principais Métodos de Tomada de Decisão

De acordo com Barros (2018), o processo de tomada de decisão costuma ser emblemático pelo fato de envolver circunstâncias, pessoas, interesses e, sobretudo, consequências para o futuro da organização. Dependendo do momento em que a empresa se encontrar esse momento requer renúncias, serenidade, cautela, sensatez e acima de tudo que leve em conta os estudos realizados pelos mais diversos profissionais envolvidos como, por exemplo, cita-se as demonstrações contábeis realizadas pelos profissionais contadores.

Segundo Valetim (2019), um dos métodos mais utilizados no processo de tomada de decisão é o da Matriz. Atualmente existem alguns modelos que dependendo da cultura organizacional, do problema e do objetivo que se deseja alcançar podem ser utilizados, como forma de condensar os dados e/ou informações para subsidiar a tomada de decisão. A Matriz de Decisão, por exemplo, é caracterizada pela análise das variáveis consideradas relevantes que variam de 1 a 10, A pontuação máxima é dada, com objetivo de escolher aquela que será utilizada no processo decisório, como forma de resolver o problema.

Nota-se que nesse método de Matriz de Decisão costuma ser utilizado em organizações que possuem uma gestão compartilhada. O gestor divide a responsabilidade do processo decisório com outras pessoas, que normalmente possuem cargos de liderança, ou são representantes dos diferentes setores. Após ser explanado o problema e a necessidade de se tomar a decisão, é apresentada a planilha com as variáveis que podem ser utilizadas para a resolução. As notas são dadas de modo individual e depois são comparadas. A que tiver a nota maior será a escolhida no processo decisório (BRITO, 2020).

Outro método de tomada de decisão que é baseado em matriz é o da “Matriz GUT”. Essa ferramenta é muito parecida com a Matriz da Decisão, mas, possui algumas características peculiares que servem para distingui-las das demais como, por exemplo, citam-se: análise da gravidade, urgência e tendências. Daí a razão pela qual se chama a “Matriz GUT”, formada pelas iniciais das palavras-chaves acima citadas e que servem de base para o seu

desenvolvimento (SALGADO, 2018).

Barros (2018) destaca que no modelo proposto pela Matriz Gut, primeiramente é feita uma análise da gravidade, ou seja, o problema é estudado para saber até que ponto ele poderá comprometer as atividades desenvolvidas pela organização, bem como, causar prejuízos pecuniários, ou da marca e/ou imagem da empresa no mercado. Logo e seguida, é trabalhado a questão do tempo, isto é, da urgência necessária para resolver o problema como forma de evitar danos ou prejuízos patrimoniais e/ou extrapatrimoniais ainda maiores. Por fim, são evidenciadas as tendências, ou seja, possíveis soluções para o problema em questão.

No ponto de vista de Brito (2020), a Matriz GUT se torna importante no processo decisório porque muitas empresas não conseguem visualizar o problema num primeiro momento, muito menos, mensurar os possíveis danos e o principal, saber quando e como agir assertivamente. Dependendo da circunstância, o gestor da empresa ou a equipe multidisciplinar terá que agir imediatamente, dependendo da gravidade. No entanto, pode acontecer situações em que será conveniente aguardar algumas definições para saber como a empresa e o mercado irão se comportar para poder tomar a decisão mais assertiva possível.

Verifica-se que a tomada de decisão feita de modo precipitada, ou seja, aquela que não esperou o tempo certo para fazê-la é comum acarretar prejuízos bem maiores do que se havia pensado. Por outro lado, caso espere demasiadamente, o problema pode se agravar e tomar proporções em que toda a tomada de decisão resultará em danos à organização. Nessas circunstâncias, o que se busca fazer é minimizar ao máximo os prejuízos causados.

Percebe-se que com o método de tomada de decisão baseada na ferramenta Matriz GUT, o gestor ou a equipe multidisciplinar responsável pelo processo decisório acaba ganhando um auxílio fundamental para se detectar o problema, traçar uma estratégia, realizar um planejamento e, sobretudo, resolver a situação, de modo que a empresa seja afetada o mínimo possível em todos os aspectos (BARROS, 2018).

Outro método bastante utilizado para tomar decisão é o *brainstorming*. Esta, por sua vez, se caracteriza como uma expressão de origem inglesa, que traduzida literalmente para o português significa explosão de ideias. Portanto, ao mesmo tempo que é uma ferramenta de gestão de qualidade empresarial é um método de tomada de decisão, ou seja, possui essas duas funções, que no momento oportuno poderão ser utilizadas pela organização para alcançar um objetivo específico (SALGADO, 2018).

Esse método de tomada de decisão visa descentralizar o poder de tomada de decisão, sendo muito utilizado nas empresas que possuem uma gestão compartilhada ou pelo menos tem um processo decisório mais abrangente, no sentido de permitir que pessoas de outros departamentos sejam ouvidas e possam externar o seu ponto de vista sobre o que fazer para resolver o problema em questão (BRITO, 2020).

O *brainstorming* enquanto método que auxilia no processo decisório é formado por duas etapas. Na primeira, os indivíduos envolvidos são orientados ou conduzidos a expor suas ideias, com o objetivo de solucionar determinado problema específico da organização. Nessa fase em particular todos os participantes não podem se eximir da responsabilidade, ficando calados ou apenas concordando com tudo aquilo que é falado. Na segunda etapa acontecem a seleção das ideias pelo grupo que de fato atenda as reais necessidades para resolver o problema. A escolha é feita por um processo avaliativo e seletivo, onde se parte da menos votada ou inviável para o momento até chegar naquela considerada ideal (PEREZ, 2018)



No ponto de vista de Souza (2018), o *brainstorming* enquanto método de tomada de decisão possui os seguintes passos:

ETAPAS	CARACTERÍSTICAS
Definição da pauta	É importante para saber o motivo da reunião
Escolha dos participantes	Pessoas que possuem conhecimento da causa
Detectar o problema	Origem, situação atual e consequências
Expor as ideias	1º Etapa (aspectos quantidade e qualidade)
Análise das ideias apresentadas	Momento da escolha
Definição da qual será utilizada:	2º Etapa (definição do que será feito)

Tabela 2. Etapas do *brainstorming*

Fonte: Souza (2018, p. 14).

Como se pode perceber o *brainstorming* enquanto método de tomada de decisão visa solucionar um problema. Para isso, reúne os elementos necessários através da exposição de ideais. Estas, por sua vez, não são usadas de forma tácita, muito pelo contrário, são revestidas de proposições científicas, pesquisas e estudos que mostram o caminho certo a ser seguido.

Portanto, verifica-se que os métodos de tomada de decisão auxiliam o gestor quanto a visualização do real cenário do andamento dos negócios para que com base nos dados que informações levantadas possam tomar decisões assertivas.

2.2.2 O Uso das Ferramentas de Demonstrações Contábeis no Processo de Tomada de Decisão

Para Gomes (2019), as demonstrações contábeis dependendo do contexto pode funcionar como uma espécie de cartão de apresentação da empresa. Isso se justifica pelo fato de que muitos investidores não estão interessados em conhecer a estrutura física, o quadro de funcionários ou a logística das atividades laborais. Para alguns o que de fato interessa são as movimentações contábeis-financeiras realizadas durante o exercício, pois através da análise mais criteriosa e aprofundada podem sentir se é um negócio seguro para fazer um investimento na organização.

Dando ênfase ao assunto, Marion (2019) destaca que as demonstrações contábeis apresentam vários benefícios para a organização, mas, isso quando são bem utilizadas pelos profissionais de contabilidade e pelos gestores, sobretudo, no que diz respeito ao processo de tomada decisão. Pois, os reflexos do uso dessa ferramenta pode ser a resolução de um problema, o pagamento de uma dívida, a expansão do negócio, o aumento do patrimônio líquido da empresa, fechamento de bons contratos com fornecedores e investidores.

Enfim, são muitos os benefícios que as demonstrações contábeis podem viabilizar a organização, mas, para isso é necessário conhecer as ferramentas disponíveis para saber qual é a que mais se adapta ao negócio da organização. Do contrário, mesmo que os dados e/ou informações sejam levantadas, não serão os suficientes para subsidiar uma tomada de decisão segura e assertiva, que traga benefícios para a empresa como todo. Para cada situação em particular poderá ser usados diferentes tipos de demonstrações contábeis (BARROS, 2018).

Segundo Diniz (2018), as relações comerciais e empresariais são dinâmicas, ou seja,

constantemente passam por processos de transformações e estão sujeitas a fatores externos que podem influenciar negativamente no bom andamento dos negócios. Diante disso, torna-se comum existirem situações em que o gestor se depara com alguma situação problemática em que inevitavelmente terá que tomar uma decisão.

De acordo com Crepaldi (2020), as demonstrações contábeis se configuram como ferramentas importantes que auxiliam diretamente o gestor ou a equipe responsável para correta e adequada tomada de decisão através do fornecimento de dados e/ou informações contábeis quantificados que permitem visualizar o cenário real da empresa. Isso consecutivamente permite traçar estratégias de modo que o impacto negativo de uma possível tomada de decisão seja minimizado ao máximo.

Dentre as ferramentas de demonstrações contábeis utilizadas para a finalidade supracitada encontra-se o Balanço Patrimonial, que pode auxiliar o gestor no processo decisório evidenciando a comparação do ativo e do passivo circulantes da organização. Dessa forma é possível visualizar a real situação líquida da empresa, no tocante aos recursos disponíveis para se trabalhar na resolução do problema (MARION, 2019).

Vale ressaltar que se o ativo circulante da empresa for matematicamente menor que o passivo circulante, a organização terá dificuldades de quitar as suas dívidas, por exemplo. Do contrário, a situação financeira se torna favorável não apenas para pagamento das dívidas, como também para se fazer um investimento ou resolver qualquer outro tipo de problema que envolva recursos pecuniários, dependendo de cada caso em particular.

Segundo Gomes (2019), o fluxo de caixa é outra ferramenta de demonstração contábil muito utilizada no que diz respeito ao processo decisório. Isso se justifica pelo fato de mostrar através de relatório contábil-financeiro como se encontra atualmente o caixa da empresa para se fazer um investimento, pagamento de dívidas, fornecer um prolabore ao gestor, ou adiantamento de salários aos funcionários, reforma, dentre outros aspectos.

Partindo desse pressuposto, Diniz (2018) faz a seguinte observação quanto a importância do Fluxo de Caixa no processo decisório:

[...] muitos gestores desrespeitam as demonstrações contábeis apresentadas pelo fluxo de caixa no momento em que vão tomar alguma decisão. Isso é insensato, principalmente quando fazem planejamentos futuros contando com recursos que ainda estão previstos para entrarem no caixa da empresa, fazendo dessa forma, prognósticos. Só que se esquecem de um detalhe importante, o mundo dos negócios é volúvel e incerto. Por mais certeza que se tenha que determinada quantia de dinheiro entrará no caixa da empresa, ainda sim, podem acontecer fatores externos que pode levar a acontecer o contrário (DINIZ, 2018, p. 50).

Por esta razão, é sempre aconselhável consultar o Fluxo do Caixa no presente, ou seja, se perceber que ainda não se tem condições de fazer o planejado é bom esperar mais um pouco, fazer economias, cortar gastos. Enfim, aumentar o volume do Fluxo de Caixa no tocante ao ativo líquido, para se evitar surpresas desagradáveis após a decisão tomada (BARROS, 2018).

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), também se configura como uma ferramenta de demonstração contábil que pode ser consultada antes da tomada de decisão. Isso se justifica pelo fato de fornecer um resumo quantificado do que a empresa arrecadou e do que a empresa gastou durante um determinado período de tempo (PEREZ, 2018).



Nota-se que o DRE é uma ferramenta que auxilia no processo decisório no que diz respeito a necessidade de a empresa realizar um breve planejamento estratégico antes de se efetivar a tomada de decisão porque mostra o resultado de um exercício. Assim sendo, torna-se possível fazer uma análise SWOT, por exemplo, para saber o que deu certo, onde erraram, as oportunidades e as ameaças. Construir hipóteses levando em conta o resultado do exercício facilita a tomada de decisão porque mostra o caminho a ser seguido.

No ponto de vista de Crepaldi (2020), qualquer demonstração contábil pode auxiliar o gestor no processo de tomada de decisão. Agora para cada situação específica torna-se necessário que o profissional de contabilidade utilize a ferramenta adequada, com o objetivo de levantar o dado ou a informação que de fato possa contribuir para o gestor ou para a equipe tomar a decisão mais assertiva, adequada e próxima da perfeição possível. Ou seja, que a organização tenha resultados satisfatórios com a decisão tomada.

Dando ênfase ao assunto, Marion (2019) destaca que as demonstrações contábeis apresentam vários benefícios às organizações, mas, isso quando são bem utilizadas pelos profissionais de contabilidade e pelos gestores, sobretudo, no que diz respeito ao processo de tomada de decisão. Os reflexos do uso dessa ferramenta pode ser a resolução de um problema, o pagamento de uma dívida, a expansão do negócio, o aumento do patrimônio líquido da empresa, fechamento de bons contratos com fornecedores e investidores.

De acordo com Crepaldi (2020), um dos principais benefícios das demonstrações contábeis no processo de tomada de decisão consiste em ajudar a detectar a causa originária do problema e meios de solucioná-lo.

Um erro clássico que muitos gestores cometem no tocante a administração dos seus negócios é ignorar as demonstrações contábeis e consecutivamente o profissional da contabilidade. Em determinadas circunstâncias uma simples demonstração contábil pode apontar o problema e a sua respectiva causa, com base nesse cenário, o gestor poderá visualizar uma possível solução (CREPALDI, 2020, p. 62).

Um bom exemplo a ser citado diz respeito ao fluxo de caixa de uma empresa, que durante o mês teve poucas entradas (receitas), mas, em contrapartida teve muitas saídas (despesas). Diante dessa situação, a demonstração contábil do fluxo de caixa permite uma visualização de cenário em que houve poucas vendas e, por isso, se obteve baixa de receitas.

3. CONCLUSÃO

O presente estudo buscou realizar uma revisão bibliográfica sobre o uso das demonstrações contábeis no processo de tomada de decisão. Assim sendo, pôde-se constatar que as demonstrações contábeis auxiliam no sentido de fornecer dados e/ou informações contábeis-financeiras que demonstram o real cenário dos negócios das empresas, permitindo aos gestores tomarem as decisões assertivas, com base em números sólidos que, por sua vez, proporcionam traçar um planejamento estratégico adequado para solucionar possíveis problemas.

Com base na pesquisa bibliográfica realizada foi possível observar que no processo decisório o gestor sozinho pode não conseguir tomar a decisão, uma vez que a falta de dados e/ou informações substanciadas dificultam esta etapa. Esse cenário acaba sendo um dos grandes obstáculos para se tomar a decisão assertiva frente aos problemas que permeiam a organização.

Nesse sentido, destaca-se que o levantamento de dados e/ou informações contábeis

muitas vezes requer tempo, recursos e, sobretudo, comprometimento ético dos profissionais contabilistas em repassar demonstrações contábeis em consonância com a realidade da empresa e do mercado.

Outra informação relevante consiste em evidenciar que dentre as principais ferramentas de demonstrações contábeis utilizadas pelos gestores ou equipe para tomar decisões encontram-se: o balanço patrimonial; a demonstração do resultado do exercício e o fluxo de caixa.

Cada tipo de demonstração contábil possui suas especificidades no que diz respeito ao fornecimento de determinados tipos de dados e/ou informações contábeis. Porém, possuem algo em comum que é evidenciar o problema e, a partir daí, traçar estratégias para solucioná-lo, com o objetivo de minimizar os possíveis danos e/ou prejuízos a organização.

Por essa razão é que o uso das demonstrações contábeis produzidas pelos profissionais contabilistas se tornam uma importante ferramenta para auxiliar os gestores no processo de tomada de decisão porque apresentam de modo objetivo e direto o real cenário do andamento dos negócios, o que possibilita o gestor a dar novos rumos ao seu empreendimento.

Por fim, conclui-se o presente trabalho ciente da eminente necessidade de desenvolver mais estudos de cunho científico com a respectiva temática, para que através de pesquisas tanto as empresas quanto a sociedade valorizem ainda mais o trabalho desenvolvido pelos profissionais contabilistas que utilizam as demonstrações contábeis para subsidiar a tomada de decisões dos gestores e, consecutivamente, refletir numa melhor dinâmica do mercado através da geração de emprego e renda para sociedade.

Referências

- BARBOSA, Suemi. **Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido**. 5º Congresso Nacional das Ciências Contábeis. Londrina/PR, 2020.
- BARROS, Marcela. **Nos bastidores da decisão: como líderes de sucesso tomam decisões na vida e nos negócios**. Rio de Janeiro: Vozes, 2018.
- BRAGA, Hugo. **Demonstrações contábeis: estrutura, análise e interpretação**. Curitiba/PR: Albatroz, 2018.
- BRASIL, Câmara dos Deputados. **Lei nº 11.638/2007 – Divulgação das Demonstrações Financeiras**. Brasília/DF, 2007.
- BRITO, Adriana. Processo decisório: tomada de decisão nas empresas privadas. **Revista Brasileira de Administração de Empresas**. Vol. 3, nº 4. Brasília/DF, 2020.
- CFC, Conselho Federal de Contabilidade. **Demonstrações Contábeis**. Brasília/DF, 2018.
- COSTA, Rodrigo S. M. **Prática da contabilidade gerencial**. São Paulo/SP: SENAC, 2019.
- CREPALDI, Sílvio A. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. São Paulo/SP: Atlas, 2020.
- DINIZ, Josediton A. **Análise didática das demonstrações contábeis**. São --Paulo/SP: Saraiva, 2018.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios da Administração Financeira**. Porto Alegre/RS: LTr, 2020.
- GOMES, Eivelton A. (org.). A importância da análise das demonstrações contábeis. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Vol. 6, nº 6, Brasília/DF, 2019. p. 1 – 15.
- MARION, José C. **Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial**. São Paulo/SP: Ática, 2019.
- PEREZ, José. **Auditória das demonstrações contábeis**. São Paulo/SP: LTr, 2018.
- SALGADO, Manoel H. Um estudo sobre a utilização de sistemas, programas e ferramentas da qualidade em empresas do interior de São Paulo. **Revista de Engenharia de Produção da UNESP**. Vol. 5, nº 5. São Paulo/



SP, 2018, p. 710 – 723.

SOUZA, Artur. Métodos, técnicas e ferramentas para inovação: brainstorming no contexto da inovação. **VII Seminário de Pesquisa Interdisciplinar da UFRJ**. Rio de Janeiro/RJ, 2018.

TORRES, Éder A. Uma breve história sobre a análise das demonstrações contábeis. **Revista de Contabilidade da UNB**, Universidade de Brasília. Vol. 9, nº 9. Brasília/DF, 2019, p. 23 - 42.

VALETIM, Marta L. P. Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. **Revista Perspectivas em Ciência da Informação**, Vol.16, nº.1, São Paulo/SP, jan./mar. 2019, p. 147-164.

CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FORMA EFETIVA PARA OTIMIZAÇÃO DOS PROCESSOS EMPRESARIAIS E TOMADAS DE DECISÃO

MANAGEMENT ACCOUNTING AS AN EFFECTIVE WAY TO OPTIMIZE BUSINESS PROCESSES AND DECISION-MAKING

Kelvison Barros Sousa¹

Marcelo Almeida²

1 Ciências Contábeis da Faculdade Anhanguera São Luís-MA

2 Docente da Faculdade Anhanguera



Resumo

Este trabalho aborda sobre a importância da contabilidade gerencial na gestão empresarial, demonstrando como essa ferramenta pode ser utilizada para otimizar os processos empresariais e auxiliar na tomada de decisão. O problema da pesquisa é como os gestores podem utilizar a contabilidade gerencial de forma mais eficiente para otimizar os processos empresariais. Foram utilizadas pesquisas bibliográficas para identificar as principais práticas da contabilidade gerencial e como ela pode ser aplicada na gestão empresarial. Os resultados indicam que a contabilidade gerencial pode ser utilizada para diversos fins, mas é preciso que os gestores entendam sua importância e saibam aplicá-la. Este trabalho visa contribuir para a disseminação do conhecimento sobre a contabilidade gerencial e sua importância para a gestão empresarial.

Palavras-chave: Contabilidade, Gestão, Processos, Resultados, Demonstrações.

Abstract

This work deals with the importance of management accounting in business management, demonstrating how this tool can be used to optimize business processes and assist in decision making. The research problem is how managers can use managerial accounting more efficiently to optimize business processes. Bibliographic research was used to identify the main management accounting practices and how it can be applied in business management. The results indicate that managerial accounting can be used for different purposes, but managers need to understand its importance and know how to apply it properly. This work aims to contribute to the dissemination of knowledge about management accounting and its importance for business management.

Keywords: Accounting, Management, Law Suit, Results, Demonstrations.

1. INTRODUÇÃO

Devido ao crescimento da tecnologia e desenvolvimento das massas nos últimos anos, a economia progride de maneira maximizada, visto que, o acesso das informações encontra-se ainda mais palpáveis e específicos, desafiando ainda mais as empresas a otimizarem seus serviços e inovarem seus atendimentos.

Dessa forma, a contabilidade gerencial apresenta-se como uma poderosa ferramenta para potencializar o desenvolvimento empresarial, otimizando seus processos, através da inovação e gerenciamento financeiro eficaz.

Para tal, a contabilidade gerencial conta com mecanismos, sendo eles: planejamento, organização, direcionamento, controle e demonstrações, no qual são utilizados para traçar metas e objetivos para alcançar os resultados desejados, utilizando de forma adequada os recursos, influenciando nas decisões dentro do ambiente empresarial e controlando de forma correta os recursos da entidade.

Diante de tais explanações, é que se justifica a relevância da atuação da contabilidade gerencial para o crescimento e desenvolvimento empresarial, garantindo o melhor planejamento empresarial, tendo controle da alocação dos recursos, sendo as informações pertinentes para a área, corroborando para melhor decisão dos gestores e incentivando novos estudos e pesquisas futuras para a comunidade acadêmica. No que tange ao problema delimitado nesta pesquisa, consiste em: Como a atuação da contabilidade gerencial pode otimizar as tomadas de decisões e aprimorar os processos empresariais?

Neste sentido, para responder a problemática da pesquisa, objetivou-se de modo geral analisar a importância da contabilidade gerencial no planejamento e desenvolvimento das entidades. Sendo que os objetivos específicos foram: descrever os principais mecanismos da contabilidade gerencial no âmbito empresarial; investigar a relevância das demonstrações contábeis na inspeção financeira das entidades e otimizar os processos; compreender como a contabilidade gerencial influencia na tomada de decisão corporativa.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

O presente estudo constitui-se de uma revisão de literatura qualitativa e descritiva, referente a contabilidade gerencial como forma efetiva para otimização dos processos empresariais e tomadas de decisão.

Optou-se pela revisão de literatura qualitativa e descritiva, uma vez que esta permitiu a busca e uma problematização de temas a partir de referências publicadas, analisadas e discutidas nas contribuições destes foi possível entender este tipo de pesquisa como viabilizadora de novos olhares a partir dos materiais já existentes. Isto viabilizou um bom acervo para consulta e embasamento científico pertinente para as pesquisas científicas.

O levantamento bibliográfico foi realizado no período de março a maio de 2023, através das bases de dados coletados de artigos científicos publicados nos últimos dez anos, das seguintes bases de dados: Google Acadêmico, livros, *Capes* e *Scielo*. Para encontrar dados e informações para a pesquisa foram estabelecidas como palavras-chave os seguintes termos: Contabilidade. Gestão. Processos. Resultados. Demonstrações.



2.2 Resultados e Discussão

A contabilidade gerencial é uma ferramenta essencial para qualquer organização, independentemente do seu tamanho. Em todos os estudos analisados, houve Opiniões positivas sobre o uso da contabilidade como ferramenta de gestão empresarial para tomada de decisão, enfatizando sua utilização como fonte de dados executar planos de ação que impactam diretamente na lucratividade da empresa. Garrison (2013) vem dizer que o sistema contábil é necessário para a formação de qualquer empresa. Seguindo essa linha de raciocínio Alves e Silva (2022) expõem que a contabilidade gerencial auxilia na administração da entidade. Podendo assim afirmar que o sistema contábil é uma grande ferramenta para o sistema empresarial.

As ferramentas têm uma assinatura visual marcante e permite correlacionar informações de forma ordenada, integrada e rápida para a organização (DANTAS, 2020). O controle gerencial auxilia os profissionais da entidade e também contribui para a resiliência organizacional, que é um aspecto relevante do processo de gestão do dia a dia, pois ajuda as organizações a responderem de forma mais eficaz às situações que enfrentam. Sousa; Russo e Guerreiro (2020) dizem que as ferramentas possuem grande utilidade para qualquer empresa, pois através delas há um controle das informações, influenciando na tomada de decisão e ajudando a obter uma vantagem competitiva em um mercado competitivo. Essa informação é confirmada através do estudo de Cattani, Souza e Dutra (2016) que vem dizer através de uma pesquisa realizada com empresas que utilizavam a contabilidade gerencial e consideravam ela de grande importância para o crescimento e desenvolvimento no mercado.

De acordo com as pesquisas realizadas constatou-se que as ferramentas gerências e demonstrações contábeis ajudam no desenvolvimento da entidade. Confirmando-se as informações explanadas através de Vargas e De Paula (2018) que vem dizer que as principais demonstrações são balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício, demonstração do fluxo de caixa, demonstração das mudanças de patrimônio, demonstração do valor adicionado. Através dessas demonstrações a contabilidade pode ajudar entidades e pessoas no processo gerencial e decisório. Pode-se perceber que a contabilidade gerencial tem um papel para as entidades, no fornecimento de informações, através das ferramentas poder ajudar as entidades na tomada de decisão.

2.2.1 Contabilidade gerencial

Segundo Amorim (2015) a economia vem crescendo rapidamente devido a união de novas ideias e interesses mundiais, que vem se desenvolvendo exponencialmente devido à facilidade das informações, através das tecnologias, dessa forma, instigando a competitividade no mercado financeiro. Dessa forma, percebe-se que o mercado financeiro tem se reinventado cada vez mais e para as empresas se desenvolverem precisão de recursos e planejamentos que ampliem e otimizem seus serviços.

Nesse contexto Do Nascimento *et al.* (2016, p.17) dizem que:

Com a internacionalização dos mercados as organizações passaram a se preocupar com a competitividade acirrada, cujas discussões e reflexões acerca do papel da informação, do conhecimento e da inteligência organizacional (IO) são fundamentais, visto que os ambientes organizacionais buscam constantemente melhorar a qualidade de seus produtos e serviços. Esse contexto econômico globalizado impõe as organizações desafios constantes que as obri-

gam a buscar oportunidades e as forçam a se adaptar e a reagir rapidamente aos cenários atuais e a prospectar cenários futuros buscando a melhoria contínua e diferenciais competitivos que sustentem suas atividades.

Devido a essas mudanças, a contabilidade apresenta-se como uma forma efetiva para otimizar o desenvolvimento das empresas, tendo em vista o controle organizacional das relações e negócios das entidades. Da Costa et al (2020) defende que a contabilidade pode auxiliar no processo organizacional. Aperfeiçoando as relações legais das instituições, controlando, analisando e participando das revisões dos processos existentes.

Nesse sentido, Carraro *et al.* (2018, p. 12) dizem que:

Pela Contabilidade, é possível extrair informações sobre a situação econômico-financeira da empresa, possibilitando a melhora do desempenho organizacional. Nesse contexto, tem-se a origem de uma ramificação da Contabilidade, denominada Contabilidade Gerencial.

Portanto, a contabilidade gerencial é a área responsável por investigar as necessidades das entidades, através do controle e análise dos processos existentes, otimizando seus serviços e orientando nas tomadas de decisões. A contabilidade gerencial permite o fornecimento de ferramentas que ampliam as informações aos usuários de forma simplificada e assertiva para adequar-se as constantes mudanças tecnológicas e sociais, nas demandas empresariais, inovando as negociações (BLONKOSKI; ANTONELLI; BORTOLUZZI, 2017). Desse modo observa-se que a contabilidade gerencial demonstra extrema relevância para entidades e assim, aprimorando cada vez mais seus recursos.

2.2.2 Funções básicas da contabilidade gerencial

Existem várias funções da contabilidade gerencial, dentre elas as funções básicas são: planejamento, organização, direcionamento e controle, auxiliam as empresas a efetuar um bom desenvolvimento nos seus negócios.

O planejamento consiste em uma ferramenta que elabora objetivos e metas a serem traçadas para promover ações que viabilizem a obtenção dos resultados desejados pelas entidades. Assim como diz Coltro e Pazzini (2016, p.56, apud PORTO, 2006, p.2) “Planejamento consiste na determinação do que a organização deverá fazer no presente, partindo dos recursos humanos e financeiros que possui para alcançar os objetivos futuros”. Dessa maneira o planejamento guia inicialmente as empresas em seu trajeto para alcançar o sucesso em seus negócios.

Conforme Colto (2016, p.140):

O planejamento direciona o rumo das ações da organização, coordenando e integrando todas suas unidades, harmonizando e criando sinergia dos esforços institucionais rumo aos objetivos principais. O administrador trabalha os vários níveis de autoridade, planejando em função de diferentes períodos de tempo, sendo que no curto prazo os objetivos devem ser mais específicos e no longo prazo vislumbram-se objetivos mais amplos.

A organização é uma função que alinha a estrutura das empresas, através dessa função a mesma consegue destinar recursos para criar estruturas que visam um modelo para



que as empresas possam atingir seus objetivos. De acordo com Lima et al (2014), a organização estabelece condições para a concretização dos planejamentos, é nesse período que se determina as construções para ajustar as relações, a administração dos recursos, instrumentos, orçamentos e pessoais das entidades.

Conforme a explanação de Carraro et al. (2018, p.13):

Os Sistemas de Informações Gerenciais da organização são fundamentais, pois é por eles que se torna possível coletar e processar os dados a fim de que o Contador Gerencial, pelos seus conhecimentos matemáticos e estatísticos e pela sua técnica de planejamento, os transforme em informações úteis para a organização.

O direcionamento é uma função que envolve a liderança e a motivação da equipe, a comunicação efetiva, na tomada de decisões e a resolução de conflito. Sendo uma função gerencial que tem por objetivo guiar e motivar as equipes das instituições em alcançar os objetivos já estabelecidos.

De acordo com Ribeiro, Passos e Pereira (2018, p. 107):

Neste sentido, a motivação dos colaboradores é essencial ao bom desempenho das organizações e, conseqüentemente, à sua sobrevivência. Colaboradores desmotivados não permitem que as organizações se desenvolvam e cresçam de forma sustentável.

Define-se ainda a função gerencial de controle, esta desempenha uma função na gestão de processos, monitorando o desempenho da corporação, garantindo que os objetivos traçados estejam de acordo com o planejamento de forma efetiva. Tendo em vista que o principal princípio do controle gerencial é assegurar que as ferramentas utilizadas sejam para atingir os objetivos, tendo os responsáveis por esses padrões a responsabilidade de corrigir qualquer desvio. Segundo Lima et al. (2014) o controle engloba o direcionamento dos processos de aplicação do planejamento, averiguando se as metas estão conforme as normas e regras estabelecidas.

2.2.3 Demonstrações contábeis

As demonstrações contábeis são ferramentas relevantes para fornecerem informações aos administradores para planejamento e tomada de decisões. Conforme Moraes e Barreto Júnior (2019), existem várias demonstrações contábeis, dentre elas o balanço patrimonial, demonstração de resultados do exercício, fluxo de caixa, demonstração de mutação do patrimônio líquido, demonstração do valor adicionado, informações adicionais entre outras. Devendo ser colocadas no livro diário da entidade com a assinatura do profissional contábil e gestor da empresa.

Segundo Oliveira e Pimenta (2016) o balanço patrimonial por meio da sua estrutura organiza todos os tipos de contas metodicamente organizado, conforme os mesmos autores, o Balanço é dividido em duas partes, ativo e passivo, sendo o ativo o conjunto de bens e direitos e passivo, obrigações. Devido a sua organização acredita-se que o balanço patrimonial seja um dos principais demonstrativos contábeis utilizados pelas empresas para avaliar a situação financeira da entidade.

Ainda sobre o balanço Mota (2017, p. 17) vem dizer que:

O ativo é a divisão do balanço que representa as aplicações dos recursos, trazendo os bens e direitos da empresa, divididos em grupos menores, sendo eles: Ativo Circulante e Não Circulante. O passivo é a divisão do balanço que representa as origens de terceiros, trazendo as obrigações com os financiadores externos da empresa, dividindo-se em grupos menores, sendo eles, passivo circulante e passivo não circulante.

Acredita-se que a demonstração do resultado do exercício seja um dos demonstrativos utilizados pelas empresas para apuração do lucro líquido de um determinado período. Mota (2017) vem dizer Seu objetivo é determinar o lucro e prejuízo de uma entidade calculando as receitas, despesas, lucros e prejuízos do exercício. Seguindo esse raciocínio, Castro e Soares (2015 p. 5) vem dizer que “DRE é demonstrada de forma que os administradores possam ter uma boa avaliação dos custos/despesas/ganhos/lucro/ prejuízos/impostos de determinado exercício.”

A demonstração de fluxo de caixa consiste em variações de caixa de uma determinada empresa em um período, no qual esses são responsáveis por avaliar a entrada e saída do caixa, essas orientam nas tomadas de decisões, proporcionando a gestão uma avaliação mais apurada das condições financeiras e de mercado da empresa, realizando assim, condutas vantajosas as entidades. Nessa linha de raciocínio Diniz (2015) afirma que o fluxo de caixa proporciona uma análise das condições financeiras empresariais para que as mesmas possam cumprir as negociações realizadas com terceiros, avaliando os impactos das transações atuais e garantindo os ganhos futuros.

A demonstração de mudanças do patrimônio Líquido (DMPL) representa-se como alterações no patrimônio financeiro da empresa em um determinado período. Demonstrando o capital social, reservas, ganhos e prejuízos acumulados. Assim, os diretores podem avaliar as mudanças no patrimônio líquido da empresa, averiguando os possíveis motivos das alterações e aplicando novos investimentos. Desse modo certifica-se os ganhos financeiros da entidade e se a administração tem gerido bem os recursos.

Segundo o que diz Sales e Correia (2014, p.31):

A Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido é uma demonstração contábil não obrigatória, sendo um relatório contábil que visa a evidenciar as variações ocorridas em todas as contas que compõem o Patrimônio Líquido em um determinado período.

Demonstração de Valor Adicionado (DVA) apresenta-se como uma forma de demonstrativo financeiro, nela destina-se a riqueza gerada pela entidade e seus representantes, como empregados, sócios, credores e outros. Esta, informa sobre o valor adicionado bruto, sendo explicado como o valor dos lucros e os custos da produção dos produtos e dos serviços prestados, além do custeio dos funcionários e impostos cobrados. Portanto, conforme Silva et al (2014) o objetivo da DVA é apresentar como ocorreu a geração dos lucros da empresa em um determinado intervalo de tempo e como a riqueza foi destinada aos colaboradores para esse montante.

2.2.4 Tomada de decisão

Ao analisar as demonstrações Contábeis as entidades, encontra-se capazes de realizar condutas cabíveis para o ganho e desenvolvimento das empresas, sendo essas condutas



chamadas de tomada de decisões. A tomada de decisão ocorre em todas as empresas, proporcionando aos administradores das empresas um melhor direcionamento para obter seus ganhos de forma organizada e bem planejada. Seguindo essa linha de raciocínio Dantas (2013) afirma que uma decisão é uma escolha dentre determinadas opções, mas sempre seguindo as recomendações anteriormente estabelecidas pelo planejamento.

Entendendo que as empresas apresentam constantemente ideias inovadoras e o mercado encontra-se cada vez mais competitivo, a tomada de decisão planejada e assertiva representa um grande marco para determinadas entidades no alcance de seus objetivos e o sucesso de suas vendas, prestação de serviços e rentabilidade nos seus empreendimentos. Assim a contabilidade gerencial, está relacionada ao planejamento e organização de qualquer entidade, seja ela de grande ou pequeno porte, elas auxiliam a gestão, pois se temos as informações contábeis, mas não são aplicadas não existe gerenciamento contábil (MACHADO; RAPÉ E SOUZA, 2015). Portanto, a tomada de decisões deve ser aplicada para que a contabilidade gerencial possa de fato um papel relevante das organizações empresariais.

3. CONCLUSÃO

O tema do presente artigo, ao abordar questões relacionadas à contabilidade gerencial, visa identificar a importância da utilização de ferramentas contábeis para a tomada de decisão, pois a partir de sua funcionalidade consegue-se obter do usuário uma riqueza de informações que podem potencialmente auxiliar os gestores em seus momentos de tomada de decisão tomar as decisões corretas.

Considerando a dimensão que tem a contabilidade gerencial para as micro e pequenas empresas, pode-se constatar que é fundamental que o micro e pequeno empresário tenha ciência da magnitude de estar sempre realizando uma contabilidade íntegra, ágil e hábil e que retrate o real estado da entidade, tornando possível a criação e elaboração de demonstrações contábeis que valham de sustentação para fornecer dados claros e precisos para a gestão para que estejam bem compreensíveis, a fim de tornar mais fácil o estudo dos empresários sobre os procedimentos a serem realizados, simplificando o planejamento e controle das operações, sendo isto visto como um benefício na utilização da contabilidade.

A pesquisa em questão buscou fundamentar-se em uma revisão de literatura, utilizando de artigos que retratem de maneira real a importância de se utilizar tais instrumentos, bem como eles são utilizados. Como resultado, corroborou-se com o que é encontrado teoricamente em relação aos benefícios da contabilidade gerencial para as micro e pequenas empresas, contudo, evidenciou-se que em tais organizações, a sua utilização não é aprofundada, devido a falta de conhecimento dos gestores e o baixo suporte dos prestadores de serviço contábeis.

Como limitações dessa pesquisa, o fato de se tratar de uma revisão de literatura restringe o estudo sob a perspectiva encontrada pelos pesquisadores utilizados. Nesse sentido, novas investigações podem adotar uma metodologia de pesquisa de campo, a fim de coletar dados de micro e pequenas empresas sobre a temática trabalhada.

Em conclusão, o estudo conseguiu demonstrar a importância da contabilidade gerencial na gestão de pequenas empresas, viabilizando a melhoria de seus resultados e, dessa maneira, conquistando seu espaço no mercado empresarial. Trata-se de um estudo com grande relevância, tanto para micro e pequenas empreendedores quanto para área

acadêmica, evidenciando como a utilização das ferramentas contábeis podem influenciar o sucesso desse tipo de organização.

Referências

ALVES, Daniela Beatriz; SILVA, Rafael. [ID 84] CONTABILIDADE GERENCIAL: a importância do mark-up como ferramenta estratégica na formação do preço de venda. **Revista Rumos da Pesquisa em Ciências Empresariais, Ciências do Estado e de Tecnologia do UNICERP**. Disponível em: <https://revistas.unicerp.edu.br/index.php/rumos/article/view/2525-278x-v1n6-6>. Acesso em: 10 de maio 2023

BLONKOSKI, Paula Renata; ANTONELLI, Ricardo Adriano; BORTOLUZZI, Sandro Cesar. Contabilidade gerencial: análise bibliométrica e sistêmica da literatura científica internacional. **Revista Pretexto**, p. 80-99, 2017. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/2857>. Acesso em: 22 de abr. 2023

CARRARO, Wendy Beatriz Witt Haddad et al. **Destques da contabilidade gerencial**. 2018. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/175151/001066477.pdf?sequence=1>. Acesso em: 08 de abr. 2023

CASTRO, Mariana Bueno; SOARES, Glaucia Aparecida Mendes. **A IMPORTANCIA DA CONTABILIDADE DENTRO DAS EMPRESAS**. 2015. Disponível em <https://dspace.doctum.edu.br/handle/123456789/2711>. Acesso em 10 de maio de 2023

COLTRO, Alex; ÉRICA DOS SANTOS, F. Pazzini. O papel do planejamento estratégico em uma organização. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 6, n. 2, p. 136-156, 2016. Disponível em: <https://www.cadtecempa.com.br/ojs/index.php/httpwwwcadtecempa.combrojsindexphp/article/view/121>. Acesso em: 01 de maio 2023

COLTRO, Alex; PAZZINI, Érica Santos Francischinelli. A Função do Planejamento Estratégico Dentro de uma Organização. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 20, n. 32, p. 55-62, 2016. Disponível em: <https://cienciasgerenciais.pgsskroton.com.br/article/view/3275>. Acesso em: 01 de maio 2023

DE AMORIM, Diego Felipe Borges. **A importância da contabilidade gerencial para a gestão dos negócios**. 2015. Disponível em: <https://portalidea.com.br/cursos/46958730c4b148e2da91b6de360b9e51.pdf>. Acesso em: 04 de maio 2023

DA COSTA, Wênika Preston Leite Batista et al. Utilização da contabilidade gerencial nas micro e pequenas empresas. **Revista Americana de Empreendedorismo e Inovação**, v. 2, n. 2, p. 49-58, 2020. Disponível em: <https://periodicos.unespar.edu.br/index.php/raei/article/view/3269>. Acesso em: 22 de abr. 2023

DANTAS, Edmundo Brandão. A importância da pesquisa para a tomada de decisões. **Brasília, DF: UnB**, 2013. Disponível em: <http://www.comnexus.com.br/artigos/dantas-edmundo-2013-importancia-pesquisa-tomada-decisoes.pdf>. Acesso em: 02 de maio 2023

DINIZ, Natália. Análise das demonstrações financeiras. **Rio de Janeiro: SESES**, 2015. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4277771/mod_resource/content/1/Livro_An%C3%A1lise%20dos%20Relat%C3%B3rios%20Financeiros.pdf. Acesso em: 06 de maio

DO NASCIMENTO, Natália Marinho et al. O estudo das gerações e a inteligência competitiva em ambientes organizacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, p. 16-28, 2016. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5329355>. Acesso em: 8 de março 2023

DE OLIVEIRA, Viviane Cristine; PIMENTA, Paulo Henrique. Análise das Demonstrações Financeiras: Uma Ferramenta Gerencial de Manutenção nas Empresas. **SYNTHESIS| Revistal Digital FAPAM**, v. 7, n. 1, p. 17-31, 2016. Disponível em: <https://periodicos.fapam.edu.br/index.php/synthesis/article/view/126>. Acesso em 6 de maio de 2023

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. **Contabilidade gerencial**. AMGH Editora, 2013. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt=-BR&lr=&id42=3MAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=P3R&dq=GARRISON,+Ray+H.%3B+NOREEN,+Eric+W.%3B+BREWER,+Peter+C.+Contabilidade+gerencial.+AMGH+Editora,+2013.&ots=agt3bgdp-M&sig=29c5oKFstBYCKQ0mpU6RwbRND2s>. Acesso em: 15 de abr. 2023

LIMA, Marcos Antonio Martins et al. Funções da gestão educacional: Planejamento, organização, direção e controle nas escolas municipais de Aquiraz-CE, Brasil. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 8, n. 3, p. 127-146, 2014. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/b558/4661e5a64b5229deac024cb904e5fbb326c6.pdf>. Acesso em 20 de abr. 2023



MACHADO, Janaina Resende; RAPÉ, Sara Ferreira de Lima; SOUZA, Sinval Roberto. Contabilidade gerencial e sua importância para a gestão e tomada de decisão das empresas contemporâneas. **Revista Eletrônica de Administração & Ciências Contábeis (Opet)**, v. 11, p. 1-11, 2015. Disponível em: <https://portalidea.com.br/cursos/contabilidade-gerencial-apostila05.pdf>. Acesso em: 22 de abr. 2023

MORAIS, Rosa Amélia Carvalho; JÚNIOR, Agenor Campos Barreto. A importância da contabilidade gerencial para microempresas e empresa de pequeno porte. *ID on line REVISTA DE PSICOLOGIA*, v. 13, n. 43, p. 903-921, 2019.

RIBEIRO, Marco Ferreira; PASSOS, Clotilde; PEREIRA, Paulo. Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. **Gestão e desenvolvimento**, n. 26, p. 105-131, 2018. Disponível em: <https://scholar.archive.org/work/2dviyahgorbzfvdvvp4ivbl7lfy/access/wayback/https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/download/1527/2306>. Acesso em 03 de maio de 2023

MOTA, Murilo Costa. **Análise das demonstrações contábeis**: um estudo de caso em um supermercado do sul de Santa Catarina, com enfoque no balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício. 2017. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/5444>. Acesso em 6 de maio de 2023

RIBEIRO, Marco Ferreira; PASSOS, Clotilde; PEREIRA, Paulo. Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. **Gestão e desenvolvimento**, n. 26, p. 105-131, 2018. Disponível em: <https://revistas.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/657>. Acesso em 28 março de 2023

SALES, Greice Nara Moreira; CORREIA, Ana Cristina. Elaboração e detalhamento da DMPL e DFC de uma entidade empresarial. **Maiêutica-Ciências Contábeis**, v. 1, n. 1, 2014. Disponível em: http://publicacao.uniasselvi.com.br/index.php/CTB_EaD/article/view/1226. Acesso em: 15 de março 2023

SILVA, Adolfo Henrique Coutinho et al. Demonstração do Valor Adicionado (DVA): Uma análise de sua comparabilidade após tornar-se obrigatória no Brasil. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 19, n. 1, p. 95-110, 2014. Disponível em: <http://atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/UERJ/article/viewArticle/2034>. Acesso em: 17 de março 2023

SOUZA, Dinéia; DUTRA, Catherine Chiappin. Contabilidade gerencial como ferramenta de gestão nas empresas da região de Caxias do Sul. **Anais X-Seminário de Iniciação Científica Curso de Ciências Contábeis da FSG**, v. 6, n. 1, 2016. Disponível em: <https://ojs.fsg.edu.br/index.php/anaiscontabeis/article/view/2437>. Acesso em: 27 de março 2023

VARGAS, Karine; DE PAULA SOUZA, Aline Zambolim. Princípios contábeis e sua aplicabilidade no exercício profissional. **Revista Científica UNIFAGOC-Multidisciplinar**, v. 2, n. 2, 2018. Disponível em: <https://revista.unifagoc.edu.br/index.php/multidisciplinar/article/view/249>. Acesso em: 10 de maio 2023

SOUZA, Rodrigo Paiva; RUSSO, Paschoal Tadeu; GUERREIRO, Reinaldo. Estudo sobre a usabilidade das práticas de contabilidade gerencial mais intensamente usadas em empresas que atuam no Brasil. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 17, n. 45, p. 33-49, 2020. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8082698>. Acesso em 18 de maio de 2023

GESTÃO DOS RELATÓRIOS CONTÁBEIS: IMPACTO DA DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO E DA DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA NO CONTEXTO EMPRESARIAL NA IDADE CONTEMPORÂNEA

FINANCIAL REPORTS MANAGEMENT: IMPACT OF THE INCOME STATEMENT AND THE CASH FLOW STATEMENT IN THE BUSINESS CONTEXT IN THE CONTEMPORARY AGE

Silvanir Duarte Cabral¹

¹ Ciências Contábeis da Faculdade Anhanguera São Luís-MA



Resumo

O mercado tornou-se muito exigente nas suas demonstrações ao passo que altas negociações ocorrem simultaneamente no contexto empresarial. Diante disso, a pesquisa do referido trabalho se deu mediante a busca por mostrar a importância de manter a gestão dos relatórios contábeis na rotina de gerenciamento de informações, é o que vai diferenciar entre seu sucesso ou fracasso culminando na credibilidade aos administradores, investidores e a sociedade. Este trabalho teve como objetivo central analisar a importância dos relatórios contábeis e entender o papel que desempenham no gerenciamento e expansão dos negócios. Bem como compreender a contabilidade gerencial e analisar as demonstrações da DRE e DFC e assimilar as suas vantagens assim como suas diferenças e semelhanças. A metodologia utilizada para viabilizar este artigo se deu mediante uma ampla Revisão Bibliográfica de Literatura. Em como as entidades vêm se adequando e se adaptando às mudanças no que se refere apresentar seus relatórios sobre a óptica da modernização na condução dos fatos contábeis a fim de transmitir confiança e transparência através do levantamento e análise das demonstrações contábeis.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial, Demonstrações Financeiras, Sociedade Empresária, Tomada de Decisão.

Abstract

The market has become very demanding in its statements while high negotiations occur simultaneously in the business context. In view of this, the research of this work occurred through the search for showing the importance of maintaining the management of accounting reports in the routine of information management, is what will differentiate between its success or failure culminating in credibility to administrators, investors and society. The central objective of this paper was to analyze the importance of accounting reports and understand the role they play in the management and expansion of business. As well as understanding managerial accounting and analyzing the DRE and DFC statements and assimilating their advantages as well as their differences and similarities. The methodology used to make this article possible was a broad literature review. In how the entities have been adapting and adapting to changes with regard to presenting their reports from the standpoint of modernization in the conduction of accounting facts in order to convey confidence and transparency through the survey and analysis of financial statements.

Keywords: Managerial Accounting. Financial Statements. Business Corporation. Decision Making.

1. INTRODUÇÃO

Observando o cenário atual entende-se a importância de uma boa administração que analise, mensure e contabilize as informações, para que assim oferecem boas oportunidades de expansão dos negócios, como também um bom planejamento e controle dos recursos, ao qual a gestão procura sempre criar métodos que elevem seus ganhos e diminua seus custos é assim que as empresas trabalham sua gerência.

As organizações empresariais se sustentam por meio das atividades que praticam seja ela, comercial, industrial ou ainda na prestação de serviços sua principal característica está na necessidade de apresentar aos interessados, por exemplo, os investidores o maior controle possível dos registros sistemáticos das transações que ocorre nos acordos empresariais, bem como transparência e confiabilidade na escrituração mediante o uso das ferramentas contábeis o que se configura como característica importante no processo de gerenciamento de informações.

A pesquisa tem extrema importância ao passo que implica no uso e na demonstração dos relatórios contábeis, como a DRE que compõe o resultado das receitas e despesas e evidencia se a empresa obteve lucro ou prejuízo no período, assim como a DFC que demonstra as movimentações no fluxo de caixa, tal qual permite conhecer a fundo os valores reais e projeções futuras, essas ferramentas contábeis usadas no processo de gerenciamento e controle, assumem papel importante no desenvolvimento patrimonial.

Esta pesquisa teve como objetivo principal mostrar o papel desempenhado que os relatórios contábeis desenvolvem no gerenciamento dos negócios empresariais. Especificamente, buscou-se apresentar o conceito e as características da contabilidade gerencial, bem como as principais ferramentas contábeis, DRE e DFC empregadas no contexto empresarial.

A metodologia aplicada para este trabalho se deu pelo método do uso da revisão bibliográfica de literatura. Foram analisadas matérias publicadas em livros e sites de rigor científico dos últimos dez anos para viabilizar a pesquisa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Evidenciação

A história nos mostra que o objetivo principal da informação contábil na visão do homem no início era apenas de prover o patrimônio físico. Foi a partir do desenvolvimento das sociedades que essa visão de “conceito” passou a ser mais expressiva e sendo a informação contábil mais extensiva tendo mais alcance na sua definição a ser utilizada assim como seu público em geral.

Vários autores consideram que a contabilidade teve origem com a publicação da obra de *La summa de Arithmetica, Geometria, proportioni et proportionalità*, de Luca Pacioli. Porém, Schmidt (2000, p.11) indica que “[...] algumas descobertas arqueológicas, que remontam a mais de 6 mil anos, apontam que o homem primitivo já controlava a sua riqueza – e, como se sabe, o controle da riqueza ou do patrimônio é uma das ideias basilares da contabilidade”.

Segundo Silva (2008, p.3) define a contabilidade



[...] como a ciência que registra, verifica e analisa os fatos financeiros e econômicos que decorrem da situação patrimonial de uma pessoa física ou jurídica, mostrando-os ao usuário que tem interesse de avaliar a situação dessa entidade por meio dos relatórios gerenciais e das demonstrações contábeis. A contabilidade é Ciência Social que estuda e pratica as funções de controle e de registro relativos aos atos e aos fatos da Administração e da Economia (SILVA, 2008, p. 3).

Para Araújo (2009, p. 2) afirma que a contabilidade “[...] tem sido conceituada como método idealizado para captar, registrar, reunir, interpretar e demonstrar os fatos que afetam as situações patrimoniais de qualquer entidade seja ela com ou sem fins lucrativos”.

Marion (2009, p. 28) entende que a contabilidade

[...] é o instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões, dentro e fora da empresa. A contabilidade é muito antiga e sempre existiu para auxiliar as pessoas a tomarem decisões. Com o passar do tempo, o governo passou a utilizá-la para arrecadar impostos e a tornou obrigatória para a maioria das empresas (MARION, 2009, p. 28).

De acordo com Viceconti e Neves (2013, p. 1) afirmam que a contabilidade:

“[...] é uma ciência que desenvolveu uma metodologia própria, com a finalidade de controlar o patrimônio das empresas, apurar o resultado de suas atividades e prestar informações às pessoas que tenham interesse na avaliação da situação patrimonial e do desempenho delas.”

Analisando a linha do tempo percebe-se que a contabilidade é tão antiga quanto própria e existência dos primeiros habitantes na terra, os primitivos, muitas são as definições encontradas a respeito da origem e da finalidade da contabilidade, no entanto, todas consolidam como uma Ciência Social Contábil, que controla e interpreta o patrimônio das entidades. Assim entende-se que a escrituração é o “[...] é o efetivo registro, formalizado dos atos contábeis em determinados livros específicos (Diário, Caixa e Razão), com o objetivo final de elaborar as demonstrações contábeis” (FRANCO, 1997).

2.3 Demonstrações Contábeis ou Financeiras

De acordo com a Lei nº 6.404/1976 (Brasil, 1976), documentos obrigatórios ou não, que irão retratar uma determinada situação dentro da contabilidade.

Apresentando dados produzidos e extraídos de registros em decorrência dos fenômenos ocorridos no determinado período de tempo na gestão empresarial, outro ponto importante levado em consideração são as normas internacionais da contabilidade adotadas que trouxeram atualizações em nível mundial levando melhoria às demonstrações.

2.3 Análises das Demonstrações Contábeis

É o exame mais detalhado das demonstrações, com a finalidade de produzir informações através dos números, sobretudo com a utilização de indicadores e índices. A análise das demonstrações contábeis é a arte de “[...] saber extrair relações úteis, para

o objetivo econômico que tivermos em mente, dos relatórios contábeis tradicionais e de suas extensões e detalhamento, se for o caso” (IUDÍCIBUS et al., 2007, p. 5).

No Brasil, a análise das demonstrações contábeis foi utilizada como técnica de concessão de empréstimos difundindo-se a partir da década de 1970 (MATARAZZO, 2008). A finalidade inicial, desta análise, compreendia estudar o desempenho econômico-financeiro da corporação por determinado período de tempo, servindo como base para a administração financeira e despertando enorme interesse para os administradores endógenos das organizações e dos diversos segmentos de analistas exógenos (ASSAF NETO, 2010; MATARAZZO, 2008).

2.3.1 Demonstração do Resultado do Exercício

É um relatório contábil destinado a evidenciar a composição do seu resultado formado num determinado período de operação da companhia. Essa demonstração, observando o princípio da competência, evidenciará a formação do resultado, mediante confronto das receitas com os correspondentes custos e despesas, portanto se trata de uma demonstração contábil que evidenciará o resultado econômico, isto é, o lucro ou prejuízo no desenvolvimento das suas atividades.

Discriminará a receita bruta das vendas e serviços; as deduções das vendas; os abatimentos e os impostos; a receita líquida das vendas e serviços; o custo das mercadorias e serviços vendidos e o lucro bruto. As despesas com vendas, as despesas financeiras deduzidas das receitas, as despesas gerais, administrativas e operacionais.

O lucro ou prejuízo operacional, outras receitas e outras despesas; o resultado do exercício antes do imposto sobre a Renda e a provisão para esse imposto; as participações de debentures, empregados, administradores e partes beneficiárias, mesmo que na forma de instituições ou fundos assistenciais; o lucro ou prejuízo líquido do exercício e o seu montante por ação do capital social.

2.3.2 Estrutura

O modelo a ser exposto na tabela¹ pode sofrer alterações como previsto legalmente em lei, visto que as empresas podem adaptar para o que melhor espelhe o seu resultado, no entanto, estabelece as informações mínimas que devem compor a DRE.

Tabela 1. Composição do resultado do exercício

1. Receita Operacional Bruta Vendas de mercadorias, produtos ou serviços
2. Deduções e Abatimentos (vendas anuladas, descontos incondicionais concedidos, ICMS sobre vendas, PIS sobre faturamento, COFINS sobre faturamento)
3. Receita Operacional Líquida
4. (-) Custos Operacionais (custo das mercadorias, produtos e serviços vendidos)
5. Lucro Operacional Bruto
6. (-) Despesas Operacionais (despesas com vendas, despesas financeiras, administrativas e gerais)
7. Outras Receitas Operacionais
8. Lucro ou Prejuízo Operacionais
9. Outras Receitas
10. Outras Despesas
11. Lajir
12. Participações (debêntures, empregados, administradores, partes beneficiárias)
13. Lucro Líquido do Exercício
14. Lucro Líquido ou Prejuízo por ação do Capital

Fonte: Ribeiro, 2014, p. 419.

2.4 Demonstração do Fluxo de Caixa

É um relatório contábil que tem por fim evidenciar as transações ocorridas em um determinado período e que provocaram modificações no saldo de caixa e de seus equivalentes de caixa. Trata-se desta maneira de uma demonstração sintetizada dos fatos administrativos que envolvem os fluxos de dinheiro ocorrido, durante o período, devidamente registrados a débito quando houver entrada e registro a crédito quando se tratar de saídas.

2.4.1 Fluxos de Caixa

O fluxo de caixa é o controle das entradas e saídas de recursos da empresa, buscando sempre manter as contas positivas, para que a companhia tenha condições de continuar a operar.

O setor que cuida do caixa é a tesouraria, que realiza o pagamento das contas da empresa e monitora o recebimento dos valores previstos. Também é sua responsabilidade ajudar a gestão a tomar decisões para o futuro dos negócios, através de insights gerados de seus dados.

2.4.2 Definição de Caixa e Equivalentes de Caixa

Caixa compreende todo numerário em espécie bem como depósitos bancários disponíveis. Os equivalentes de caixa são as aplicações financeiras de curto prazo, de alta liquidez, que se fazem prontamente conversíveis em montantes de caixa e que estão sujeitas a um risco mínimo de mudança de valor, seja para mais ou para menos, isso significa que o valor presente nos equivalentes de caixa pode ser convertido rapidamente em dinheiro vivo, caso haja necessidade.

Por tanto, para fins de DFC, o conceito de caixa engloba todas as disponibilidades das empresas existentes nas contas: Caixa, Bancos da conta Movimentos e Aplicações Financeiras de Liquidez Imediata, sendo essas contas integrantes do grupo das Disponibilidades no Ativo Circulante do Balanço Patrimonial. E as aplicações financeiras quando consideradas pela empresa em equivalentes de caixa, a DFC, quando elaboradas requer que elas sejam relacionadas em notas explicativas.

2.4.3 Estrutura

Assim como a DRE a DFC também não fixou um modelo único a ser seguido por todas as empresas, no mais, ela limitou-se a estabelecer que essa demonstração deva indicar no mínimo as alterações ocorridas durante o exercício, no saldo de caixa e equivalentes de caixa, conforme tabela 2 segregando essas alterações em três fluxos: operacionais, financiamentos e investimentos.

Tabela 2. Composição do fluxo de caixa de suas atividades

<p>Atividades Operacionais</p> <p>(+) Recebimento de venda de produtos</p> <p>(-) Pagamento de impostos sobre faturamento</p> <p style="padding-left: 20px;">(-) Pagamento de fornecedores</p> <p style="padding-left: 20px;">(-) Pagamento de salários</p> <p>(-) Pagamento de impostos e encargos</p> <p style="padding-left: 20px;">(-) Pagamento de custos indiretos</p> <p style="padding-left: 20px;">(-) Pagamento de juros</p> <p>(-) Pagamento as despesas operacionais</p> <p style="text-align: center;">=Subtotal</p>
<p>Atividades de Investimento</p> <p>(+) Recebimento da venda de ativos imobilizados</p> <p>(-) Pagamento da compra de ativos imobilizados</p> <p style="text-align: center;">=Subtotal</p>
<p>Atividades de Financiamento</p> <p>(+) Captação de empréstimos</p> <p style="padding-left: 20px;">(+) Aportes de capital</p> <p>(-) Amortização de empréstimos</p> <p style="padding-left: 20px;">(-) Redução de capital</p> <p>(-) Pagamento de dividendos</p> <p style="text-align: center;">=Subtotal</p>
<p>Fluxo de Caixa Total</p>

Fonte: Matarazzo, 2010, p. 34. Adaptado



2.5 Classificações das entradas e saídas por atividades

Atividades operacionais – São as principais atividades geradoras de receita para as companhias e podem ser exemplificado pelo recebimento de uma venda, pagamento de fornecedores por compra de materiais, pagamento de funcionários etc. Desse modo, devem ser classificadas como operacionais, todas e demais atividades não enquadradas no investimento ou financiamento.

2.5.1 Transações que devem integrar a DFC que decorrem das atividades operacionais

- a) Recebimento de caixa pela venda de mercadorias e pela prestação de serviços;
- b) Recebimento de caixa decorrente de royalties, honorários, comissões e outras receitas;
- c) Pagamentos de caixa a fornecedores de mercadorias e serviços;
- d) Pagamentos de caixa a empregados ou por conta de empregados;
- e) Recebimentos e pagamentos de caixa por seguradoras de prêmios e sinistros, anuidades e outros benefícios de apólice;
- f) Recebimentos e pagamentos de caixa de contratos mantidos para negociação imediata ou disponíveis para venda futura.
- g) Pagamentos em caixa para a produção ou para aquisição de ativos mantidos para aluguel a terceiros que, em sequência, são vendidos, conforme descrito no item 68ª da NBC TG 27 – Ativo Imobilizado são fluxos de caixa advindos das atividades operacionais.
- h) Atividades de investimento - São referentes à aquisição e a venda de ativos de longo prazo e de outros investimentos não incluídos nos equivalentes de caixa. São exemplos, as aquisições ou vendas de participações em outras empresas e de Ativos utilizados na produção de bens ou na prestação de serviços ligados ao objeto social da empresa. Vale ressaltar que tais atividades de investimento não compreendem a aquisição de Ativos com o objetivo de revenda.

2.5.2 Exemplos de fluxos de caixa advindos de atividade de investimento

Segundo a NBC TG 03, em seu item 14:

- a) Pagamentos em caixa para aquisição de ativos imobilizado, intangíveis e outros ativos de longo prazo. Esses pagamentos incluem aqueles relacionados aos custos de desenvolvimento ativados e aos ativos imobilizados de construção própria;
- b) Recebimentos de caixa resultantes de venda de ativo imobilizado, intangíveis e outros ativos de longo prazo;
- c) Pagamentos em caixa para aquisição de instrumentos patrimoniais ou instrumentos de dívida de outras entidades e participações societárias em joint ventures;
- d) Recebimentos de caixa provenientes de venda de instrumentos patrimoniais ou instrumentos de dívida de outras entidades e participações em joint ventures;
- e) Adiantamentos em caixa e empréstimos feitos a terceiros.

Desse modo, quando um contrato for contabilizado como proteção (hedge) de posi-

ção identificável, os fluxos de caixa do contrato devem ser classificados do mesmo modo como foram classificados os fluxos de caixa da posição que estiver sendo protegida.

Atividades de financiamento _ São aqueles que resultam em mudanças no tamanho e na composição do capital próprio e no capital de terceiros da entidade. Compreendem a captação de recursos dos acionistas ou cotistas e seu retorno em forma de lucros ou dividendos, a captação de empréstimos ou outros recursos, sua amortização e remuneração.

2.5.3 Exemplos de fluxos de caixa advindos das atividades de financiamento

Segundo a NBC TG 03, em seu item 17:

- a) Caixa recebido pela emissão de ações ou outros instrumentos patrimoniais;
- b) Pagamentos em caixa a investidores para adquirir ou resgatar ações da entidade;
- c) Caixa recebido pela emissão de debêntures, empréstimos, notas promissórias, outros títulos de dívida, hipotéticas e outros empréstimos de curto e longo prazo.

Assim, a expansão das atividades exige precisão e definição dos conceitos de participação geral por ao final das atividades. É importante salientar o cuidado que se deve ter ao fazer a classificação das transações para seus respectivos grupos de atividades, assim os desembolsos efetuados para pagamento a fornecedores decorrentes de financiamentos para aquisição de bens destinados à produção ou à venda devem ser classificados como atividades operacionais.

Os desembolsos efetuados para pagamentos a fornecedores decorrentes de financiamentos obtidos para aquisição de bens do Ativo Não Circulante devem ser classificados como atividades de investimentos, enquanto os desembolsos efetuados para pagamento a credores referentes a empréstimos efetuados para aplicação na expansão do empreendimento devem ser classificados como atividades financiamento.

2.6 Métodos de Estrutura do Fluxo de Caixa

Para essa análise a diferença somente está em relação à forma de apresentação dos fluxos de caixa derivados das atividades operacionais, uma vez que para as formas de apresentação dos fluxos de caixa das atividades de investimento e de financiamento são as mesmas nos dois métodos - direto e indireto.

2.6.1 Método indireto

Por esse método, também conhecido como método da reconciliação, os recursos derivados das atividades operacionais são demonstrados a partir do resultado do exercício, ou seja, seu lucro ou prejuízo do exercício, com os ajustes necessários pela adição das despesas e exclusão das receitas consideradas na apuração do resultado e que não afetaram o caixa da empresa.

Assim de acordo com o método indireto, o fluxo de caixa líquido advindo das atividades operacionais é determinado ajustando o lucro ou prejuízo quanto aos efeitos de:

- a) Variações ocorridas no período nos estoques e nas contas operacionais a receber



e a pagar;

- b) Itens que não afetam o caixa, tais como depreciação, provisões, tributos diferidos, ganhos e perdas cambiais não realizados e resultado de equivalência patrimonial quando aplicável;
- c) Todos os outros itens tratados como fluxo de caixa advindos das atividades de investimento e de financiamento.

A vantagem do emprego do fluxo de caixa indireto, além do custo menor, é a obtenção de informações estratégicas. Por exemplo, a partir dele é possível diagnosticar o impacto das diretrizes de concessão de prazos de pagamento a clientes sobre o caixa operacional ao longo de certo período, bem como financiamentos e vencimentos de fornecedores afetam as finanças. Ou ainda, fazer uma análise combinada entre o resultado bruto, operacional e líquido e entre geração bruta, operacional e líquida de caixa.

2.6.2 Método direto

A demonstração do Fluxo de Caixa pelo método direto é semelhante à DFC pelo método indireto. O que diverge desses dois métodos é a forma de apresentação das atividades operacionais.

No método direto registra pagamentos e recebimentos em caixa, em seus valores brutos, provenientes das atividades operacionais da empresa – venda de serviços e/ou mercadorias, pagamentos a fornecedores e colaboradores. Sua projeção é realizada de acordo com a DRE planejada, utilizando condições financeiras. Nessa modalidade, as movimentações financeiras do período são demonstradas considerando como receitas somente os valores que foram efetivamente recebidos e como despesas somente o que foi efetivamente desembolsado.

No método indireto, os recursos derivados das atividades operacionais, são indicados a partir do resultado do exercício antes da tributação pela CSLL e IR, ajustados. No entanto, pelo método direto, os recursos derivados das operações são indicados a partir dos recebimentos e pagamentos decorrentes das operações normais, efetuados durante o período.

Segundo o item 18 da NBC TG 03, pelo método direto, as atividades operacionais são apresentadas através das principais classes de recebimentos brutos e pagamentos brutos.

Quando a empresa optar pela elaboração da DFC pelo método direto, deverá divulgar, adicionalmente, uma conciliação, entre o lucro líquido e o fluxo de caixa líquido das atividades operacionais.

A conciliação deve apresentar, separadamente, por categoria, os principais itens a serem conciliados, à semelhança do que deve fazer a entidade que usa o método indireto em relação aos ajustes ao lucro ou prejuízo para apurar o fluxo de caixa líquido das atividades operacionais (Item 20 da NBC TG 03).

Desse modo, esse método pode apresentar aplicação limitada para fins de projeção ou de estratégia. Por ser um controle de tesouraria, ele leva em conta somente o que já foi efetivamente pago e recebido e não o que está previsto para o futuro, mas é importante para acompanhamento ou movimentação do capital no cotidiano.

Assim, compreende-se que a principal diferença entre o fluxo de caixa direto e indireto é que o primeiro se trata de um controle detalhado dos valores brutos de entradas e saídas já realizadas e representa o caixa líquido da empresa. Por outro lado, o segundo

demonstra as diferenças entre o caixa real, ou seja, valores que de fato constam no caixa da empresa no exato momento, e o saldo das demonstrações contábeis onde é feita uma projeção para recebimentos e pagamentos.

Com isso, percebe-se que a Demonstração do Fluxo de Caixa, de forma simples e condensada, apresenta a movimentação de todo o dinheiro que veio a transitar pelo caixa da empresa, indicando todas as entradas e saídas de dinheiro no caixa durante o período, bem como o resultado dessas movimentações.

Assim, a consolidação das estruturas do Demonstrativo do Resultado do Exercício e o Demonstrativo de Fluxo de Caixa, são dois importantes relatórios para a gestão econômico-financeira de uma companhia, pois permitem a análise de saúde dessa entidade por duas perspectivas diferentes e complementares que são o regime de competência e o de caixa.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho demonstrou a importância da contabilidade gerencial mediante o uso correto das demonstrações de resultados e fluxos de caixa de maneira que apoiem os administradores quanto à tomada de decisões e que contribuam para a evolução da sociedade empresarial no cumprimento de metas financeiras e administrativas.

Tratou-se, sobretudo das características, diferenças e semelhanças do método de análise, bem como a importância de sua elaboração para se manter competitiva no mercado cada vez mais exigente. Desta maneira, compreendemos que a contabilidade gerencial é um forte instrumento de crescimento condicionado ao uso das ferramentas de análises proporcionando visão estratégica de mercado.

Assim, o trabalho tem por objetivo expor e orientar as possibilidades que oferecem essa medida de gestão bem como abrir espaço que sirva de medidas de orientação para futuras pesquisas do ramo da contabilidade gerencial e a importância e transparência dos relatórios contábeis.

Referências

- ARAÚJO, I. da P.S. **Introdução à contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BAZZI, Samir. **Contabilidade em ação**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2014.
- BRASIL. Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007. Disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/11638.htm Acesso em: 05 out. 2022
- BRASIL. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre a Lei das Sociedades por Ação. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm Acesso em: 05 out. 2022
- COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. Pronunciamento técnico CPC 03 (R2). Demonstração dos Fluxos de Caixa Correlação às Normas Internacionais de Contabilidade _ IAS 7 (IASB — BV2010). Disponível em: http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/183_CPC_03_R2_rev%2004.pdf. Acesso em: 12 out.2022
- COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. Pronunciamento técnico CPC 26 (R1). Apresentação das Demonstrações Contábeis Correlação às Normas Internacionais de Contabilidade _ IAS 7 (IASB – BV2011) Acesso em: 11 out.2022
- DE CONTABILIDADE, NORMAS BRASILEIRAS, INVESTIMENTOS, IMOBILIZADO E. À. PROPRIEDADE PARA. Objetivo e alcance. NBC TG—GERAL – INTERPRETAÇÕES E COMUNICADOS. Disponível em: https://cfc.org.br/wp-content/uploads/2018/04/Publicacao_NBC_TG_COMPLETAS.pdf Acesso em: 18 out.2022.



DE CONTABILIDADE, NORMAS BRASILEIRAS; NBC TG 40 — Instrumentos Financeiros: Reconhecimento e Mensuração. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/31335> Acesso em: 15 out.2022

DE IUDÍCIBUS, Sérgio. **Teoria da contabilidade: evolução e tendências**. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, v. 17, n. 2, p. 5-13, 2012.

FRANCO, H. **Contabilidade geral**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

HILGA, Neusa; ALTOÉ, L. M. S. **Contabilidade em processo: da escrituração à controladoria**. (Série Gestão Financeira). 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2015

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade Metodologia do. Do trabalho científico. São Paulo: Atlas, 2001.

MARION, J. C. **Contabilidade básica**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATARAZZO, D.C. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RIBEIRO, O. M. **Contabilidade Geral**. 9. Ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

SAPORITO, Antonio. **Análise e estrutura das demonstrações contábeis**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2015.

SCHMIDT, P. **História do pensamento contábil**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

SILVA, E. C. da. **Contabilidade empresarial para gestão de negócios: guia de orientação fácil e objetivo para apoio e consulta de executivos**. São Paulo: Atlas, 2008.

VICECONTI, P. E. V; NEVES, S. das. **Contabilidade básica**.16. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

A INFLUÊNCIA E AS CONTRIBUIÇÕES DA AUDITORIA CONTÁBIL COMO INSTRUMENTO DE AUXÍLIO PARA A GESTÃO

THE INFLUENCE AND CONTRIBUTIONS OF ACCOUNTING AUDITING AS AN AID INSTRUMENT FOR MANAGEMENT

José Carlos de Carvalho Araújo¹

Marcelo Cerconi²

1 Ciências Contábeis da Faculdade Anhanguera São Luís-MA

2 Docente da Faculdade Anhanguera



Resumo

Este trabalho cujo tema central é a influência e as contribuições da auditoria contábil como instrumento de auxílio para a gestão, tem o objetivo de compreender a influência e as contribuições da auditoria contábil como instrumento de auxílio para a gestão. Para alcançar esse objetivo, foi realizada uma pesquisa de revisão de literatura com abordagem qualitativa, baseada em livros, artigos e periódicos. O problema levantado foi: qual a influência e as contribuições da auditoria contábil como instrumento de auxílio para a gestão? A pesquisa permitiu compreender que a auditoria contábil desempenha um papel fundamental no suporte à gestão das organizações. Por meio da verificação de controles internos, análise de processos e identificação de ineficiências, os auditores podem auxiliar os gestores na implementação de medidas corretivas, reduzindo riscos e promovendo uma gestão mais eficiente. Portanto, conclui-se que a auditoria contábil desempenha um papel relevante como instrumento de auxílio para a gestão, garantindo a confiabilidade das informações, detectando irregularidades, promovendo melhorias nos processos internos e orientando as decisões estratégicas.

Palavras-chave: Auditoria contábil. Instrumento de auxílio. Gestão.

Abstract

This work, which focuses on the influence and contributions of accounting auditing as an aid instrument for management, aims to understand the influence and contributions of accounting auditing as an aid instrument for management. To achieve this objective, a qualitative literature review was conducted, based on books, articles, and periodicals. The research question raised was: What is the influence and contributions of accounting auditing as an aid instrument for management? The research allowed understanding that accounting auditing plays a fundamental role in supporting organizational management. Through the verification of internal controls, process analysis, and identification of inefficiencies, auditors can assist managers in implementing corrective measures, reducing risks, and promoting more efficient management. Therefore, it can be concluded that accounting auditing plays a relevant role as an aid instrument for management, ensuring the reliability of information, detecting irregularities, promoting improvements in internal processes, and guiding strategic decisions.

Keywords: Accounting auditing. Aid instrument. Management.

1. INTRODUÇÃO

A gestão eficiente e a tomada de decisões embasadas são essenciais para o sucesso e a sobrevivência das organizações em um ambiente de negócios cada vez mais desafiador. Nesse contexto, a auditoria contábil tem desempenhado um papel fundamental como instrumento de auxílio para a gestão, fornecendo informações confiáveis e relevantes que contribuem para o direcionamento estratégico das empresas.

A auditoria contábil é uma prática que visa examinar e avaliar os registros contábeis, os processos internos e os controles financeiros de uma organização, com o objetivo de verificar a exatidão e a confiabilidade das informações apresentadas em suas demonstrações financeiras. No entanto, seu escopo vai além da mera verificação dos números, abrangendo também a análise dos riscos, a detecção de fraudes e a identificação de oportunidades de melhoria. No entanto, muitas empresas ainda não compreendem a importância da auditoria contábil para a gestão organizacional.

Nessa perspectiva, partindo do princípio que a auditoria contábil desempenha um papel fundamental no contexto empresarial atual, auxiliando as organizações na gestão de seus recursos financeiros, na tomada de decisões estratégicas e no fortalecimento da transparência e da credibilidade perante o mercado. Diante da importância dessa temática, torna-se relevante desenvolver um estudo aprofundado sobre a influência e as contribuições da auditoria contábil como instrumento de auxílio para a gestão.

Para a sociedade em geral, ela contribui para a confiabilidade das informações financeiras das empresas, protege os investidores e demais stakeholders, além de fortalecer a governança corporativa e a transparência nas relações comerciais. Já para a comunidade acadêmica, proporciona a oportunidade de aprofundar os conhecimentos sobre os conceitos, métodos e práticas relacionados à auditoria contábil. Além disso, o estudo contribui para a disseminação do conhecimento científico, fornecendo uma base teórica consistente e atualizada sobre o assunto.

Frente a esses preceitos, considerando-se a relevância do tema que aborda este trabalho, o presente estudo parte do seguinte problema de pesquisa: Qual a influência e as contribuições da auditoria contábil como instrumento de auxílio para a gestão? Tal questionamento requereu uma revisão de literatura capaz de permitir que a temática investigada atingisse o seu objetivo geral que é: compreender a influência e as contribuições da auditoria contábil como instrumento de auxílio para a gestão. Os objetivos específicos, por sua vez, consistem em: conceituar a auditoria contábil; evidenciar a influência e as contribuições da auditoria contábil como instrumento de auxílio para a gestão.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

A pesquisa científica em questão foi desenvolvida fazendo uso da metodologia de revisão bibliográfica de literatura. Foram realizadas pesquisas em livros, artigos científicos e periódicos, publicados nos últimos dez anos.

Para viabilizar a realização das pesquisas e buscas de fontes, foram utilizadas as seguintes palavras-chave: auditoria contábil, instrumento de auxílio, gestão. Como base para este estudo, foram utilizados materiais referentes ao assunto, encontrados nas bases



de dados; Periódicos Capes, Google Acadêmico e Biblioteca Científica Eletrônica Online (SciELO).

Como critérios de inclusão foram utilizados artigos com texto disponível na íntegra, em português publicados nos últimos dez anos, que tratassem claramente da influência e as contribuições da auditoria contábil como instrumento de auxílio para a gestão. Foram excluídos os artigos incompletos, não gratuitos, com restrição de acesso e os que não atenderam aos critérios de inclusão delineados.

Por fim, foram respeitados os princípios éticos mantendo fidedignidade às ideias e conceitos expressos pelos autores, inclusive as referências, conforme as obras analisadas, respeitando a NBR 6023, da Associação Brasileira de Normas Técnicas.

2.2 Resultados e Discussão

2.2.1 Auditoria Contábil: conceitos e características

A auditoria contábil é um processo sistemático e objetivo de exame dos registros financeiros, sistemas de informação e demonstrações financeiras de uma entidade com o objetivo de expressar uma opinião independente sobre sua razoabilidade, confiabilidade e conformidade com os regulamentos contábeis e legais aplicáveis (SANTOS, 2020).

O principal objetivo de uma auditoria contábil é proporcionar segurança e confiança aos usuários das informações financeiras, como acionistas, investidores, credores e demais partes interessadas, por meio da emissão de opinião independente sobre a exatidão e veracidade das demonstrações financeiras de uma entidade, bem como sugerir melhorias administrativas-contábeis que sejam necessárias (ARAÚJO, 2020).

Durante uma auditoria contábil, os auditores realizam uma série de procedimentos, que podem incluir revisão e verificação de documentos, testes de transações, inspeção física de ativos, entrevistas com funcionários da entidade e análise de sistemas de informações contábeis. Esses procedimentos são executados de acordo com as normas de auditoria geralmente aceitas e os princípios contábeis aplicáveis.

Almeida (2019) aborda que, é difícil monitorar pessoalmente todas as atividades de uma grande empresa, por isso existem vários departamentos e funcionários responsáveis por todas as suas atividades. A administração da empresa é responsável por definir as políticas que a empresa seguirá e os objetivos que ela deseja alcançar, também deve selecionar os diretores subordinados aos quais delegará as responsabilidades de cada área específica.

A administração sempre deve ter certeza de que tanto a política quanto os procedimentos, planos e controles estabelecidos são os mais adequados e estão sendo implementados (ARAÚJO, 2020). O auditor, em última análise, é um analista que investiga o controle de todas as operações mencionadas anteriormente em detalhes e em sua raiz; suas análises e recomendações devem ser um auxílio tanto para os subordinados quanto para a administração em seu objetivo de alcançar um controle mais eficaz, melhorar a operação do negócio e, em última instância, aumentar seus lucros.

De acordo com Brito; Fontenelle (2016), o controle de empresas consiste basicamente na verificação se tudo está ocorrendo em uma empresa de acordo com o programa adotado, as ordens dadas e os princípios aceitos. Trata-se de uma análise contínua das discrepâncias entre objetivos e realizações e a adoção de medidas corretivas que permitam o cumprimento dos objetivos ou sua adaptação necessária.

Segundo Santos (2020), a auditoria está intimamente relacionada com a contabilidade, uma vez que a contabilidade tem como missão a coleta, classificação, resumo e comunicação das transações econômicas e financeiras, além de certas situações quantificáveis da empresa. Por outro lado, a auditoria não se preocupa em registrar, resumir, apresentar ou comunicar essas transações; seu objetivo fundamental é revisar a forma como as transações e situações econômico-financeiras que afetam a empresa foram medidas e comunicadas.

Embora a auditoria seja comumente associada à área contábil, suas atividades podem ser direcionadas para outros setores, independentemente do porte ou origem da empresa. Attie (1998 apud OLIVEIRA, 2019) destaca que a função principal da auditoria é fornecer subsídios aos gestores por meio da análise e avaliação dos processos. Assim, a auditoria pode contribuir não apenas para a contabilidade, mas também para a gestão e organização da empresa como um todo.

Além disso, cabe à auditoria determinar a adequação e confiabilidade dos sistemas de informação, políticas e procedimentos operacionais existentes nos diferentes departamentos da empresa; De maneira geral, a auditoria abrange todas as funções de revisão, utilizando a contabilidade como o veículo mais adequado para realizá-la (SANTOS, 2017).

A auditoria tem o intuito de apresentar uma avaliação completa da empresa, o que inclui, além do aspecto contábil e financeiro, a forma como a empresa é administrada, sua capacidade de criar e lançar novos produtos, bem como a implantação em novos mercados (CARDOSO; VIEIRA, 2017). De acordo com o objetivo perseguido ou com a importância atribuída a determinados aspectos, pode-se falar de um ou outro tipo de auditoria, sendo as mais comuns; a financeira, operacional e especial.

A auditoria financeira é uma revisão das demonstrações financeiras, semelhante à auditoria externa. Seu objetivo é expressar uma opinião sobre se os números do balanço patrimonial e da demonstração de resultados apresentam de forma razoável a situação atual da empresa, de acordo com os princípios contábeis geralmente aceitos (ARAÚJO, 2020).

A operacional é basicamente uma atitude mental do auditor, trata-se do controle das atividades desenvolvidas por uma empresa. É uma abordagem de auditoria voltada para examinar os dados como meio de melhorar as atividades da empresa. A especial, por sua vez, compreende a administração geral ou órgão competente que define de forma específica o objetivo e o alcance do trabalho da auditoria. É pertinente ressaltar que no contexto da auditoria contábil, encontram-se evidentes a auditoria externa, auditoria interna e controle interno, enquanto procedimentos fundamentais para o desenvolvimento organizacional (BRITO; FONTENELLE, 2016).

A auditoria externa pode ser definida como os métodos utilizados por uma firma externa de profissionais para verificar a precisão do conteúdo das demonstrações financeiras apresentadas por uma empresa. Trata-se de dar caráter público, por meio de revisão, a demonstrações financeiras que inicialmente eram privadas (CARDOSO; VIEIRA, 2017). No Brasil, nos últimos anos, a necessidade de auditoria externa se generalizou como uma exigência da própria dinâmica da empresa e da sociedade em geral.

De acordo com Mattos (2017), os objetivos gerais da auditoria externa consistem basicamente em fornecer à administração e aos proprietários da empresa demonstrações financeiras certificadas por uma autoridade independente e imparcial; fornecer orientação à gerência e aos responsáveis por diferentes áreas da empresa em questões de sistemas contábeis e financeiros, procedimentos de organização e muitas outras fases das operações de uma empresa.



Outros objetivos incluem, fornecer informações objetivas que sirvam de base para entidades de informação e classificação de crédito; servir como ponto de partida nas negociações para compra e venda de ações de uma empresa; Reduzir e controlar riscos acidentais, fraudes e outras ações anormais; e implicitamente liberar a gerência de suas responsabilidades de gestão (MATTOS, 2017).

Nem na contabilidade nem na auditoria pode-se falar da existência de princípios de natureza matemática, mas ao longo do tempo tem sido aceitos uma série de axiomas fundamentais de caráter técnico-profissional. Todavia, a auditoria externa, na apresentação das demonstrações financeiras, adota os princípios contábeis geralmente aceitos (ALMEIDA, 2019). De acordo com essa abordagem e para preservar esses princípios, eles costumam ser resumidos em exposição, uniformidade, importância ou materialidade e prudência.

Na exposição as demonstrações financeiras devem registrar de forma completa e clara todas as transações da empresa. Na uniformidade, a base utilizada na preparação das demonstrações financeiras de um exercício não deve sofrer nenhuma variação em relação ao exercício anterior. Já a importância ou materialidade é o critério que deve guiar o trabalho do auditor, que é a importância econômica ou materialidade dos itens. Finalmente no que concerne a prudência, diante de duas ou mais alternativas igualmente válidas, deve-se sempre escolher aquela que resulta em efeitos mais desfavoráveis (MATTOS, 2017).

As normas técnicas de auditoria contábil são os princípios e requisitos que o auditor precisa observar no desempenho de sua função e sobre os quais devem ser baseadas as ações necessárias para expressar uma opinião técnica responsável. Essas normas de auditoria foram desenvolvidas na prática com base nas opiniões dos profissionais (CARDOSO; VIEIRA, 2017). Os procedimentos de auditoria são a série de trabalhos que devem ser realizados para o cumprimento adequado dos princípios e normas antes de apresentar o relatório final.

A Auditoria Interna desempenha um papel fundamental na prevenção de erros e fraudes, na eliminação de desperdícios, na redução de custos, na simplificação de tarefas e na sugestão de melhorias e ajustes para tomadas de decisões adequadas. Além disso, atua como assessoramento e apoio ao gestor, fornecendo uma opinião embasada em informações que pode influenciar nas decisões estratégicas. A auditoria interna tem o objetivo de garantir a integridade e a eficiência dos processos, bem como contribuir para a melhoria contínua e o sucesso da organização (CREPALDI, 2013).

Muitos autores defendem que todas as empresas deveriam ter um controle interno para cada setor, com procedimentos adequados, para garantir um bom funcionamento. Ignorar a importância do controle interno é o mesmo que abrir uma empresa sem perspectiva de crescimento.

Segundo Attie (2006) citado por Martins e Crepaldi (2015), o controle tem significado e relevância quando é concebido para garantir o cumprimento de um objetivo definido, seja ele administrativo ou gerencial. Dessa forma, o controle não é algo abstrato, mas sim um elemento físico que avalia uma função observável. Portanto, é fundamental que as empresas se preocupem com o bom funcionamento do controle interno e compreendam os procedimentos necessários para que ele seja efetivo.

Vasconcelos (2017) destaca que o controle interno é composto por um conjunto de medidas, processos e rotinas que têm como objetivo proteger os bens da empresa, fornecer informações contábeis precisas e auxiliar a gestão na condução organizada das atividades empresariais. Essas medidas visam assegurar que a estrutura patrimonial da empresa esteja protegida e que as operações sejam conduzidas de maneira adequada.

Nesse contexto, é evidente que toda empresa, ao ser constituída, necessita de um instrumento de apoio para garantir uma administração eficiente e alcançar suas metas e objetivos. O controle interno abrange os procedimentos planejados para comandar, conferir e delimitar as diversas atividades, visando ao cumprimento dos objetivos estabelecidos. Esses procedimentos são essenciais para garantir que as operações sejam realizadas de forma eficaz e em conformidade com as políticas e regulamentações vigentes.

Ribeiro (2019) reitera que, cabe à Auditoria Interna, a função de apoiar no processo da tomada de decisão. Por isso, deverá estar sempre focada na obtenção de informações que possam ser utilizadas como diferencial competitivo pela organização diante dos seus concorrentes.

Destarte, o auditor interno deverá assessorar no processo decisório, indicando oportunidades para investimentos, ações de correção nos departamentos, assim como verificar a necessidade de revisão da adequação do sistema de controle interno existente na empresa.

Crepaldi (2013) salienta que a ação da Auditoria interna estende-se por todos os serviços, programas, operações e controles existentes na entidade. O seu posicionamento na organização deve ser suficientemente elevado para permitir-lhe o desempenho de suas responsabilidades com abrangência e independência

Os trabalhos de Auditoria Interna são realizados por funcionários da própria entidade, por isso a denominação interna. Pode-se afirmar, portanto, que a finalidade a ser atingida pela Auditoria Interna é a de proteção da entidade, uma vez que serão feitas análises para averiguação do cumprimento das normas que regem a administração da entidade auditada, entre outras.

Quanto à assiduidade dos trabalhos é importante citar que o auditor interno os realiza constantemente. Já no que tange ao grau de independência pode ser considerado como limitado, pois há a subordinação para com os cargos de direção da entidade, por exemplo, ao presidente (RIBEIRO, 2019).

A auditoria e o Controle Interno são dois conceitos distintos, embora estejam diretamente relacionados. De acordo com Attie (1998, p. 199-200 apud PRADO; PEREIRA, 2019), o Controle Interno compreende todos os meios planejados em uma empresa para direcionar, restringir, governar e conferir suas atividades, visando alcançar os objetivos estabelecidos. Essa definição abrange a visão do Controle Interno como um elemento organizacional e estrutural nas organizações. O Controle Interno deve englobar o planejamento e o controle de todos os processos administrativos e contábeis, com o objetivo de avaliar esses procedimentos e permitir que os gestores certifiquem-se de que os trabalhos estão cumprindo o propósito final, contribuindo assim para a continuidade da organização.

Empresas de grande ou médio tamanho têm por obrigação e por questão de sobrevivência, que manter controles sobre os processos que são executados internamente, e que possam vir a acarretar em interferências em seus objetivos. Analogamente é possível afirmar que todas as empresas desses portes econômicos contam com controle interno que assegura um mínimo de eficiência para o seu andamento, do contrário, provavelmente, fechariam as portas antes mesmo de alcançar esse patamar.

Numa outra definição Lustosa; Almeida; Silva (2018), afirmam que o controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e o grau de confiança de seus dados contábeis, bem como promover a eficiência operacional.

Este controle potencializa o êxito do processo decisório, implicando uma significativa



responsabilidade para aqueles que são responsáveis pela auditoria e geração de dados para as tomadas de decisões. Com aplicação desses métodos, torna-se inviável o controle exclusivo do administrador ou proprietário sobre as operações existentes dentro da organização. O controle interno dá sua contribuição a todos os segmentos ou setor existente, de forma agregar agilidade, eficiência e veracidade para as informações contábeis e administrativas.

Segundo Nogueira; Macêdo (2019), controles internos são todos os instrumentos da organização destinados à vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitem prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro da empresa e que produzem reflexos em seu patrimônio.

Compreende-se, através desse conceito, que o controle interno se constitui num termômetro da empresa; ele atua como órgão regulador da mesma no que tange a coordenação das técnicas e procedimentos administrativos que realizam a regulação do real desenvolvimento operacional e a correta medição patrimonial da organização, conservando tais informações até que sejam contabilizados, o que leva a acreditar que se trata também de instrumento contábil de grande importância.

Os elementos essenciais para a eficiência do sistema de controle interno são de suma importância para alcançar os objetivos do sistema. Attie (1998 apud Lima, 2013) destaca quatro objetivos ao utilizar o controle interno, conforme listados a seguir:

- a) Salvaguarda dos interesses da empresa: Refere-se à proteção do patrimônio da empresa contra perdas e riscos causados por erros ou fraudes;
- b) Precisão e confiabilidade dos relatórios contábeis: Sem um controle interno eficaz, não é possível gerar informações confiáveis nos relatórios financeiros e operacionais. O objetivo é garantir que a contabilidade seja confiável, por meio de controles eficientes que forneçam informações precisas sobre a evolução do patrimônio da empresa;
- c) Estímulo à eficiência operacional: Este objetivo consiste em fornecer os meios necessários para a condução e execução das tarefas de forma eficiente. Está relacionado ao planejamento dos procedimentos a serem adotados nos departamentos e ao treinamento contínuo, capacitando cada vez mais a mão de obra;
- d) Aderência às políticas existentes: Refere-se à integração dos desejos da alta administração, definidos por meio de suas próprias políticas e aspirações, de modo que sejam assimilados e seguidos dentro da organização.

Esses objetivos destacam a importância do controle interno como um mecanismo fundamental para a proteção do patrimônio, a confiabilidade das informações contábeis, a eficiência operacional e a aderência às políticas estabelecidas pela alta administração. O controle interno desempenha um papel crucial na mitigação de riscos, na geração de informações confiáveis e no suporte à eficiência e eficácia das operações da empresa.

É importante destacar que o propósito do controle interno na empresa vai estar diretamente relacionado a estrutura da mesma (física e patrimonial), bem como aos objetivos delineados pela administração da empresa, mas que acaba frequentemente direcionado aos levantados por Attie.

Attie (1995, apud Oliveira, 2014), acredita que um sistema de controle interno que funcione adequadamente constitui a melhor proteção, para a companhia, contra as fraquezas humanas, o que leva a crer que não pode a empresa somente “largar” nas mãos dos seus funcionários a responsabilidade da execução das suas atividades, sem ter mecanismos

que de forma efetiva tenham controle sob aquilo que está sendo realizado.

Nessa perspectiva compreende-se que, a confiança deve fazer parte da relação, mas é preciso prevenir até por que sabe-se que enganos também podem vir a ocorrer, visto que estes são característicos ao homem. Isto comprova que o controle interno de certa forma também presta auxílio no desenvolvimento profissional dos colaboradores da empresa, considerando o reparo e a possibilidade de encontrar as falhas que se cometeu, podendo dessa forma corrigir as mesmas.

2.2.2 A influência e as contribuições da auditoria contábil como instrumento de auxílio para a gestão.

A auditoria contábil é uma atividade importante que desempenha um papel fundamental na gestão das organizações. Através da auditoria contábil, os gestores podem obter várias influências e contribuições importantes para aprimorar a gestão de suas organizações. Algumas delas incluem confiança e credibilidade, uma vez que a auditoria contábil proporciona uma avaliação independente e imparcial das demonstrações financeiras de uma organização. Isso ajuda a criar confiança e credibilidade nos relatórios financeiros. A confiança no relato financeiro é fundamental para tomar decisões informadas e atrair investimentos (SILVA, 2019).

Outra contribuição refere-se a identificação de erros contábeis, irregularidades e possíveis fraudes. Os auditores realizam testes e procedimentos detalhados para verificar a precisão dos registros contábeis, identificando assim qualquer desvio ou inconsistência (PORTO, 2019). Essa detecção possibilita ações corretivas oportunas e evita potenciais danos financeiros e reputacionais à organização.

Além disso, durante o processo de auditoria, os auditores revisam e avaliam os controles internos da empresa. Isso ajuda a identificar deficiências nos procedimentos e processos internos e sugere melhorias. A auditoria contábil pode destacar áreas onde os controles são fracos ou inexistentes, permitindo que a gestão implemente medidas para fortalecer os processos internos e mitigar riscos.

A auditoria contábil fornece informações relevantes e confiáveis sobre a saúde financeira da organização. Os relatórios de auditoria ajudam os gestores a avaliar a eficácia das estratégias e políticas adotadas, bem como a identificar áreas que precisam de ajustes ou mudanças. Com base nessas informações, os gestores podem tomar decisões mais informadas e embasadas em dados concretos.

A tomada de decisão se torna uma atividade contínua dentro da organização, onde os gestores precisam resolver problemas e tomar decisões diariamente. Além disso, a tendência atual é que as decisões sejam tomadas em prazos cada vez mais curtos, requerendo dos gestores coerência e responsabilidade em suas ações (CHIAVENATO, 2014).

Nesse contexto, o auditor pode auxiliar o gestor ao fornecer informações relevantes para orientar suas ações e decisões diárias. Uma informação correta e oportuna contribuem para tornar a decisão mais acertada. É importante ressaltar que qualquer decisão tomada pelo gestor terá um impacto no negócio da organização, podendo refletir positiva ou negativamente (CREPALDI, 2013).

Dessa forma, a parceria entre o auditor e o gestor é crucial para fornecer informações confiáveis e relevantes, que permitam tomar decisões informadas e estratégicas para o sucesso da organização. A disponibilidade de informações precisas e atualizadas é essen-



cial para apoiar o processo decisório e contribuir para o crescimento e a sustentabilidade do negócio.

No contexto empresarial, é fundamental que o auditor desempenhe sua atividade com competência e clareza, garantindo que suas informações sejam úteis, essenciais e fornecidas em tempo hábil. Isso permite que suas contribuições sejam oportunas tanto na correção de problemas internos quanto na tomada de decisões pela administração (SILVA, 2019).

Os administradores, que são responsáveis pela gestão dos negócios, tomam decisões constantemente em diferentes áreas, como finanças (redução de custos, precificação de produtos) e recursos humanos (contratação, redução de equipe), além de decisões relacionadas à expansão dos negócios, entre outras. Essas decisões requerem informações oportunas e confiáveis para que a empresa possa alcançar seus objetivos (CREPALDI, 2013).

Diante desse contexto, fica claro que o gestor depende de informações para avaliar o desempenho da organização e propor ações de melhoria, quando necessário. No entanto, muitas vezes, as informações podem apresentar deficiências e inconsistências, o que pode prejudicar a gestão organizacional.

É importante ressaltar que as informações geradas pela Auditoria contábil dependem diretamente dos dados e informações fornecidos a ela. Mesmo que a Auditoria realize o exame e a verificação dos fatos, é fundamental que a fonte das informações seja coesa e, acima de tudo, confiável, a fim de evitar retrabalhos e pareceres inconsistentes (CREPALDI, 2013).

Além disso, as informações geradas pela Auditoria devem refletir de forma clara a situação patrimonial e financeira da organização, comunicando qualquer situação que esteja em desacordo com as disposições legais e regulamentares, ou que esteja fora dos objetivos estabelecidos pela organização (PORTO, 2019).

Portanto, a auditoria contábil desempenha um papel crucial no fornecimento de informações confiáveis e relevantes para a gestão da organização, contribuindo para o alcance dos objetivos da organização e a garantia da conformidade com as normas e regulamentos aplicáveis.

3. CONCLUSÃO

Ao longo deste trabalho, buscamos compreender a influência e as contribuições da auditoria contábil como instrumento de auxílio para a gestão. Por meio da pesquisa e análise de literatura especializada, pudemos evidenciar a importância desse processo de verificação e controle das informações contábeis para o bom gerenciamento das organizações.

Ao conceituar a auditoria contábil como um procedimento sistemático e independente que tem como objetivo examinar e avaliar a exatidão e a confiabilidade das informações financeiras de uma entidade, pode-se compreender que, esta, é uma atividade que vai além da simples verificação de números, envolvendo também a análise dos processos internos, o cumprimento das normas contábeis e a identificação de possíveis irregularidades.

Ao analisar a influência da auditoria contábil na gestão, observou-se que sua aplicação traz benefícios significativos para as organizações. A auditoria proporciona maior se-

gurança e confiabilidade nas informações contábeis, o que auxilia os gestores na tomada de decisões estratégicas. Ao ter acesso a dados precisos e fidedignos, os gestores podem avaliar a performance financeira da empresa, identificar áreas de melhoria, detectar erros ou fraudes e implementar medidas corretivas.

Além disso, a auditoria contábil contribui para a transparência e a credibilidade da organização perante seus stakeholders, sejam eles acionistas, investidores, fornecedores ou clientes. Através da verificação independente das demonstrações financeiras, a auditoria assegura a conformidade com as normas contábeis e promove a confiança dos usuários externos nas informações divulgadas pela empresa. Isso fortalece a imagem da organização no mercado e facilita o acesso a recursos financeiros.

Outra contribuição relevante da auditoria contábil é a identificação de riscos e oportunidades de melhoria nos processos internos da empresa. Através da análise dos controles internos e dos procedimentos contábeis, os auditores podem apontar falhas e recomendar a implementação de melhores práticas de gestão. Isso possibilita o aprimoramento dos sistemas de controle, a redução de erros e a otimização dos recursos da organização.

É importante ressaltar que a auditoria contábil não deve ser encarada apenas como uma obrigação legal ou um processo burocrático, mas sim como uma ferramenta estratégica para a gestão empresarial. Ela contribui para a melhoria da governança corporativa, auxilia na prevenção de fraudes e irregularidades, e fortalece a confiança dos stakeholders.

No entanto, é necessário que a auditoria seja conduzida de forma independente, imparcial e profissional, por profissionais qualificados e competentes. É preciso garantir a ética e a integridade do processo de auditoria, respeitando as normas e os princípios que regem essa atividade.

Diante do exposto, concluímos que a auditoria contábil exerce uma influência significativa na gestão das organizações, proporcionando informações confiáveis, fortalecendo a transparência e a credibilidade, e contribuindo para a melhoria dos processos internos.

Referências

- ALMEIDA, M. C. **Auditoria**: abordagem moderna e completa. 9. ed. [2. Reimpr.] – São Paulo : Atlas, 2019.
- ARAÚJO, Adriano Santos. **Auditoria I**. Salvador: UFBA, Faculdade de Ciências Contábeis; Superintendência de Educação a Distância, 2020. 94 fl. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/32062/1/eBook%20FCCC24%20-%20Auditoria%20I.pdf> Acesso em: 25 mai. 2023.
- BRITO, C.; FONTENELLE, R. **Auditoria privada e comentadas**. 3. ed. Niterói: Impetus, 2016.
- CARDOSO, Aline Braga Silva; VIEIRA, Eloir Trindade Vasques. **Auditoria contábil como instrumento de gestão para as pequenas e médias empresas**. 2017. Disponível em: https://crcgo.org.br/novo/wp-content/uploads/2018/03/Artigo_Aline-Braga.pdf. Acesso em: 28 mai. 2023.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri: Manole, 2014.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil**. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em: <<https://classecontabil.com.br/origem-evolucao-e-desenvolvimento-da-auditoria/>>. Acesso em: 11 mai. 2023.
- LIMA, Hyder Marcelo Araújo et al. **Controle interno como ferramenta essencial contra erros e fraudes dentro das organizações**. Anais do IX SEGeT Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende-RJ. Período de, v. 24, 2013.
- LUSTOSA, Cyntia Micaella Amorim; ALMEIDA, Karla Katiuscia Nóbrega; SILVA, Maria Daniella Oliveira Pereira. **Um enfoque sobre o controle interno no setor de compras de uma indústria de revestimentos cerâmicos paraibana**. Management Control Review, v. 3, n. 1, p. 32-46, 2018.

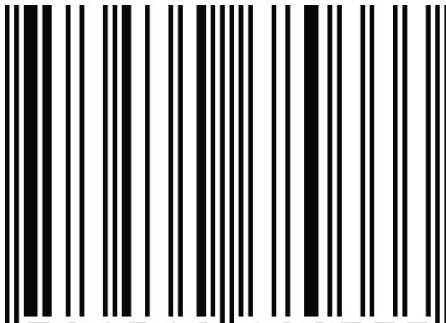


- MATTOS, J. G. de. **Auditoria**. Porto Alegre: SAGAH, 2017.
- NUNES, Rodolfo Vieira; SALES, George André Willrich; DE ASSIS, Daniela Martins. **Controle das contas a pagar e receber de um pequeno negócio**: estudo de caso de uma escola de idiomas. CAFI-Contabilidade, Atuária, Finanças & Informação, v. 2, n. 1, p. 112-128, 2019.
- NOGUEIRA, Ingrid Helen; MACÊDO, Maria Erilúcia Cruz. **Controle Interno como Ferramenta Essencial contra Erros e Fraudes nas Entidades**. ID on line. Revista de psicologia, v. 13, n. 43, p. 670-683, 2019.
- PINHO, Paulo Norberto. **Controles Internos nas Organizações**. São Paulo: Edicta, 2013.
- PRADO, Eduardo Vieira; PEREIRA, Viviane. **Controles internos nos processos de compras e estoques**: estudo de caso em uma empresa de pequeno porte de estiva gerbi. UNIVERSITAS, n. 25, 2019.
- PORTO, Thiago Alves. **Auditoria interna de gestão**: Uma ferramenta para a tomada de decisão no processo de gestão empresarial em uma empresa do ramo frigorífico situada na cidade de Barreiras-BA. 2019. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo_cientifico_thiago_alves_porto.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2023.
- RIBEIRO, Gabriella Fonseca. **Auditoria de sistema de informação**. 2019. Disponível em: <<https://www.professionaisti.com.br/2012/04/auditoria-de-sistemas-de-informacao-conheca-mais-sobre-o-assunto/>>. Acesso em: 02 maio 2023.
- RODRIGUES, Sílvia Marília Fonseca da Silva. **O auditor interno e a gestão do risco empresarial**. 2014. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.22/5157>>. Acesso em: 25 abr. 2023.
- VASCONCELOS, Yumara Lúcia. **A importância da auditoria interna no processo decisório das empresas**. 2017. Disponível em: <<http://rbc.cfc.org.br/index.php/rbc/article/view/382/168>>. Acesso em: 28 abr. 2023.
- SANTOS, Fabiana Farias dos. **Auditoria contábil como instrumento de gestão para as organizações**. 27 fl. Trabalho de Conclusão de Curso Graduação em Ciências Contábeis – Universidade Uniderp Matriz, Campo Grande, 2020. Disponível em: [https://repositorio.pgsskroton.com/bitstream/123456789/31707/1/FABIANA_FARIAS_ATIVIDADE3_Defesa+\(1\).pdf](https://repositorio.pgsskroton.com/bitstream/123456789/31707/1/FABIANA_FARIAS_ATIVIDADE3_Defesa+(1).pdf) Acesso em: 28 mai. 2023.
- SILVA, Adjane Marta Brito da. **Auditoria interna**: Um Estudo no Contexto Empresarial da Solução – Máquinas e Equipamentos Ltda. - ME. 2019. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/jany_artigo_cientifico_pdf.pdf>. Acesso em: 05 mai. 2023.
- SILVA, Jandeson Dantas da; COSTA, Wênyka Preston Leite Batista da; SANTOS, Francisco Flávio Inácio dos. **A contribuição da auditoria interna para gestão empresarial**: um estudo de caso em uma indústria de beneficiamento de castanha. 2019. Disponível em: <<https://even3.azureedge.net/processos/acontribuio-da-auditoria-interna-paragestoempresarial.3001089dbbb249f7bf70.pdf>>. Acesso em: 04 mai. 2023.
- SILVA, Manuhela Alvares; VIEIRA, Eloir Trindade Vasques. **Auditoria Interna**: Uma ferramenta de gestão dentro das organizações. Redeca, v.2, n. 2, p. 1 -20, Jul.-Dez. 2015.
- OLIVEIRA, D. F. DE. **O controle interno e auditoria governamental**: comparativo. Revista Controle - Doutrina e Artigos, v. 12, n. 1, p. 196-211, 30 jun. 2014.
- OLIVEIRA, Elissandra Maria de. **Pesquisas em auditoria no brasil**: um estudo das temáticas após convergências às normas internacionais de contabilidade e auditoria. 2019. Disponível em: <<http://monografias.ufrn.br/handle/123456789/7176>>. Acesso em: 08 mai. 2023.

Nesta obra os organizadores colecionaram uma série de trabalhos de conclusão de curso desenvolvidos no curso de Administração e Ciências Contábeis na Faculdade Anhanguera de São Luís que possui como temática central a interdisciplinaridade entre as diversas disciplinas que compõe a formação profissional de bacharéis na instituição.

ISBN: 978-65-6068-033-3

BR



9 786560 680333