

Organizadores:

Rodolfo Francisco Soares Nunes
Tiago Santos Lameiras Teixeira

2024

Estudos Interdisciplinares

da Contabilidade e Administração

vol 3



RODOLFO FRANCISCO SOARES NUNES
TIAGO SANTOS LAMEIRAS TEIXEIRA
(Organizadores)

Estudos Interdisciplinares da
CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO
VOLUME 3

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.

256 f. : il.: (Estudos interdisciplinares da contabilidade e administração; v. 3)

Formato: PDF

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN: 978-65-6068-032-6

D.O.I.: 10.29327/5347166

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

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).

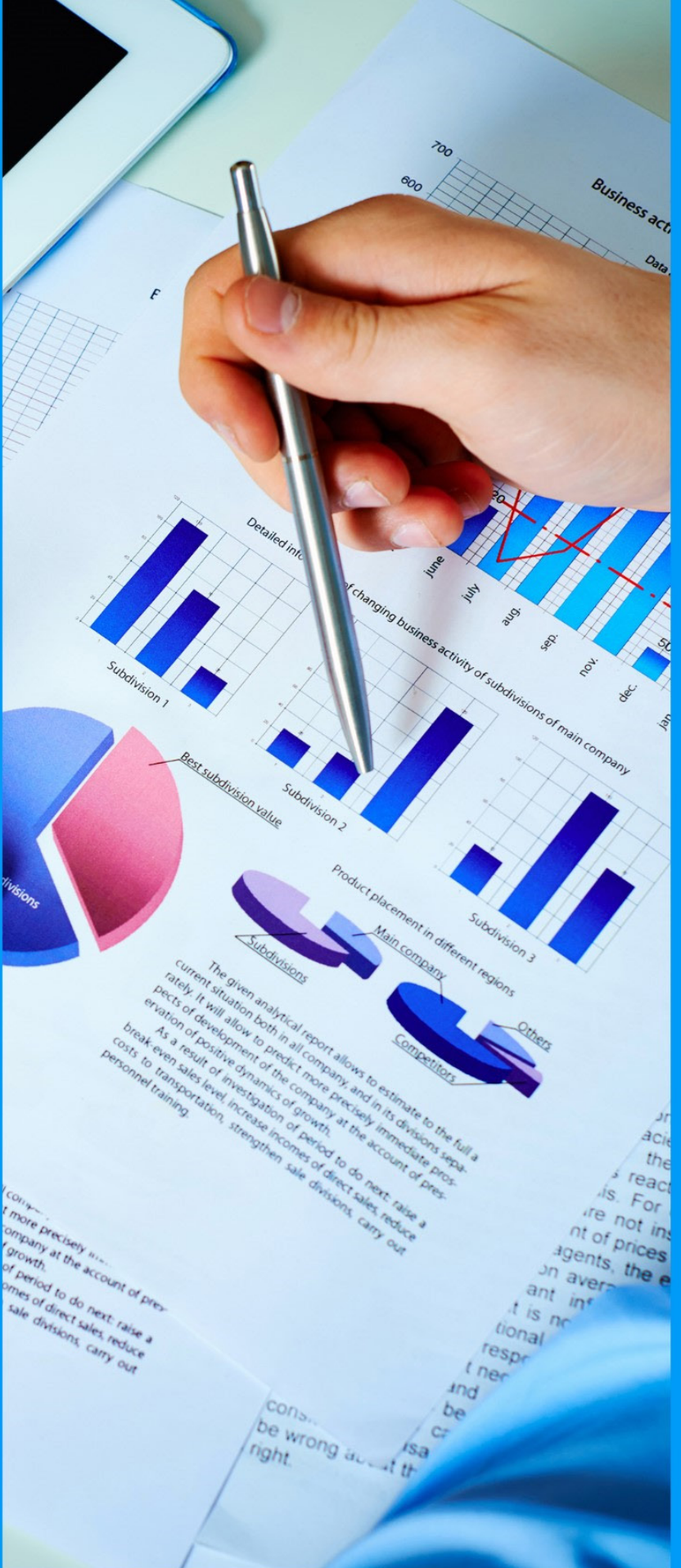
SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	10
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: IMPACTOS E RELEVÂNCIA DENTRO DE UMA EMPRESA	
<i>Francisco Adriano Moreira Da Silva</i>	
<i>Isabella Santos</i>	
CAPÍTULO 2	21
GESTÃO DE PESSOAS: VALORIZAÇÃO DE PESSOAS	
<i>Cristianne Bezerra da Silva dos Santos</i>	
<i>Isabella Santos</i>	
CAPÍTULO 3	33
A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA AS EMPRESAS CONTEMPORÂNEAS UTILIZANDO	
<i>Thalisson Magno Nascimento Pinheiro</i>	
CAPÍTULO 4	42
IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS	
<i>Thallita Ferreira Rodrigues</i>	
CAPÍTULO 5	50
OS DESAFIOS NA GESTÃO DE PESSOAS DENTRO DE UMA EMPRESA	
<i>Eline Márcia de Sousa Alves</i>	
<i>Suelen Aguilera</i>	
CAPÍTULO 6	61
A RELEVÂNCIA DA APLICABILIDADE DE FERRAMENTAS DE QUALIDADE NAS OPERAÇÕES LOGÍSTICAS NAS EMPRESAS	
<i>Jean Carlos Ramos dos Santos</i>	
<i>Alcideia Primo</i>	
CAPÍTULO 7	72
A IMPORTÂNCIA DA ADEQUADA GESTÃO FINANCEIRA APLICADA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	
<i>Abraham Lincoln Lira Moraes</i>	
CAPÍTULO 8	81
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM MEIO À CRISE	
<i>Marliane Paula do Nascimento Goncalves</i>	

CAPÍTULO 9.....	95
A VALORIZAÇÃO DO FUNCIONÁRIO NO AMBIENTE DE TRABALHO EXECUTIVO	
<i>Jobberth dos Santos Monteiro</i>	
CAPÍTULO 10.....	103
O USO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA PARA O CRESCIMENTO DAS EMPRESAS	
<i>Lucas Ribeiro Correia</i>	
<i>Isabella Santos</i>	
CAPÍTULO 11.....	113
OS DESAFIOS NA GESTÃO DE PESSOAS DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES	
<i>Jonas Henrique Braga Castro</i>	
<i>Juliana Silva</i>	
CAPÍTULO 12.....	123
FUNDAMENTOS DO MARKETING: A IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING NA EMPRESA	
<i>Aryadna de Brito Carvalho</i>	
<i>Suelen Aguilera</i>	
CAPÍTULO 13.....	136
O PODER DO MARKETING NA CONSTRUÇÃO DA IMAGEM DE UMA EMPRESA	
<i>Renato Tadeu Silva dos Santos</i>	
<i>Isabella Santos</i>	
CAPÍTULO 14.....	147
ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO COM FOCO EM REDES SOCIAIS PARA O SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES: UMA REVISÃO DE LITERATURA	
<i>Marcia Cristina Gomes Portela</i>	
<i>Juliana Silva</i>	
CAPÍTULO 15.....	159
IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL	
<i>Barbara Rafaeli Dias Costa</i>	
CAPÍTULO 16.....	167
OS IMPACTOS DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO PARA O DESEMPENHO E RESULTADO EMPRESARIAL	
<i>Brenda de Jesus Silva Barbosa</i>	

CAPÍTULO 17	177
A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	
<i>Tatiana Santos Silva Gonçalves</i>	
<i>Juliana Silva</i>	
CAPÍTULO 18	185
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO ALTERNATIVA DE COMPETITIVIDADE PARA DESENVOLVIMENTO DE PEQUENAS EMPRESAS	
<i>Rannielly Loiola Almeida</i>	
<i>Suelen Aguilera</i>	
CAPÍTULO 19	195
O IMPACTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NAS DOENÇAS OCUPACIONAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO	
<i>Kerlanny Vitória Morais Miranda</i>	
<i>Alcideia Primo</i>	
CAPÍTULO 20	205
OS BENEFÍCIOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO PARA OS INVESTIMENTOS DAS EMPRESAS	
<i>Wellington Silva Borges Júnior</i>	
<i>Marcelo Freire</i>	
CAPÍTULO 21	220
A INFLUÊNCIA DA ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS PARA TOMADA DE DECISÕES	
<i>Wilson Silva Neto</i>	
CAPÍTULO 22	229
A IMPORTÂNCIA DO PROFISSIONAL CONTÁBIL NO SETOR DE RECURSOS HUMANOS	
<i>Thalia De Jesus Viegas Madeira</i>	
CAPÍTULO 23	238
A IMPORTÂNCIA E AS CONTRIBUIÇÕES DA AUDITORIA CONTÁBIL PARA A GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES	
<i>Matheus Lira da Silva</i>	
<i>Marcelo Cerconi</i>	
CAPÍTULO 24	245
A IMPORTÂNCIA DAS FERRAMENTAS DA CONTABILIDADE GERENCIAL E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA TOMADA DE DECISÕES	
<i>Antonio Martins dos Santos Neto</i>	

Estudos interdisciplinares da contabilidade e administração



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: IMPACTOS E RELEVÂNCIA DENTRO DE UMA EMPRESA

STRATEGIC PLANNING: IMPACTS AND RELEVANCE WITHIN A COMPANY

Francisco Adriano Moreira Da Silva¹

Isabella Santos²

1 Administração da Faculdade Anhanguera São Luís-MA

2 Docente da Faculdade Anhanguera



Resumo

O planejamento estratégico não elimina a possibilidade de ocorrer erros, mas reduz em grande quantidade que aconteça e caso aconteça, a organização estará preparada, causando um menor impacto devido ao prévio preparo contra possíveis imprevistos. A problemática que norteou a pesquisa foi: Qual a importância e os impactos do planejamento estratégico para uma empresa? E o objetivo geral: compreender os impactos e a relevância do planejamento estratégico para uma empresa. E os objetivos específicos: conceituar planejamento estratégico; descrever a classificação de planejamento estratégico e explicar a importância do planejamento estratégico para uma empresa bem como seus impactos. O tema escolhido refere-se “Planejamento Estratégico: impactos e relevância dentro de uma empresa” é um tema bem atual, sobretudo porque o planejamento estratégico contribui para é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento almejados.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Empresa. Impactos.

Abstract

Strategic planning does not eliminate the possibility of errors occurring, but greatly reduces what happens and if it happens, the organization will be prepared, causing a smaller impact due to prior preparation against possible unforeseen events. The problem that guided the research was: What is the importance and impacts of strategic planning for a company? And the general objective: to understand the impacts and relevance of strategic planning for a company. And the specific objectives: to conceptualize strategic planning; describe the classification of strategic planning and explain the importance of strategic planning for a company as well as its impacts. The theme chosen refers to “Strategic Planning: impacts and relevance within a company” is a very current topic, especially because strategic planning contributes to shaping a company’s businesses and products, so that they enable profits and the desired growth.

Keywords: Strategic Planning. Company. Impacts.



1. INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico que descreve aonde a empresa quer chegar e qual caminho será percorrido para alcançar os objetivos desejados, direcionando e unindo todos os esforços na mesma direção.

Assim, ele é responsável pelo alinhamento dos objetivos de todos os colaboradores da organização, independente do departamento que executa suas funções ou do cargo hierárquico que ocupa.

O planejamento estratégico ajuda na administração do tempo e recursos disponíveis para o alcance das metas, focando no que realmente vai trazer prosperidade para a empresa, além de auxiliar na compreensão das mudanças que ocorrem no ambiente externo e interno, facilitando no reconhecimento dos problemas e na identificação de oportunidades para o seu negócio.

A problemática que norteou a pesquisa foi: Qual a importância e os impactos do planejamento estratégico para uma empresa?

E o objetivo geral: compreender os impactos e a relevância do planejamento estratégico para uma empresa. E os objetivos específicos: conceituar planejamento estratégico; descrever a classificação de planejamento estratégico e explicar a importância do planejamento estratégico para uma empresa bem como seus impactos.

O tema escolhido refere-se “Planejamento Estratégico: impactos e relevância dentro de uma empresa” é um tema bem atual, sobretudo porque o planejamento estratégico contribui para dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento almejados.

Do mesmo modo, a relevância da pesquisa está em justamente trazer um discernimento maior sobre o assunto a fim de que possa se agregar ideias e ações responsáveis para conduzir as pessoas em uma organização a sentirem-se responsáveis pelo resultado final de suas atividades.

As contribuições que a pesquisa poderá trazer para a sociedade e para a comunidade acadêmica é entender que o planejamento estratégico vem justamente para dar o suporte necessário na criação e desenvolvimento de modelos negócios e assim norteá-los na busca dos objetivos traçados. Sem ele, dificilmente algo ou alguém poderá alcançar algum resultado relevante.

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.

2.2 Resultados e Discussão

2.2.1 Planejamento Estratégico Aspectos Conceituais

É complicado encontrar uma definição exata para definir o que é o “planejamento”. Grande parte das teorias administrativas define o planejamento como um processo contínuo, onde a ação principal é o ato de pensar no futuro independentemente da vontade específica de um determinado ponto de partida. Tal pensamento implica em ações que irão implicar em consequências positivas ou negativas para ações futuras (DAVENPORT, 2007).

O planejamento é uma os assuntos mais trabalhados nas ciências administrativas. Para se ter noção um dos patronos da área caracteriza o planejamento como o ato de administrar o olhar mais a frente. O que de fato confirma as previsões de teorias mais antigas onde o ato de planejar é visto como parte essencial do processo administrativo. Compreende-se que o uso do planejamento ocorra com base em uma série de registros que usam a probabilidade como argumento para prever ações futuras (PINHEIRO, 2013).

O ato de agir e não apenas pensar em situações futuras é um dos fatores mais importantes para o processo de planejamento, isso porque as ações inconsequentes geram uma série de conflitos decisivos que podem acarretar em danos irreversíveis. Frugis (2009) explica que a falta de planejamento geralmente ocorre para as pessoas que não possuem um objetivo traçado, grande parte atuam em ações consideradas aleatórias, sem possuir nenhum tipo de meta para alcançar.

Esse tipo de decisão citada pelo autor Oliveira (2009), implica na forma como as atitudes devem ser tomadas. O planejamento foi considerado como uma tarefa essencial dentro das organizações, isso porque ajudou a construir um núcleo mais viável para o sucesso e conseqüentemente ajudou a prevenir possíveis fracassos. Dessa forma o lugar que o planejamento ocupou ao longo dos anos dentro das organizações já estava claramente previsto como ferramenta estratégica para o processo administrativo.

Lupetti (2007) defende a ideia de que não é necessária uma definição exata sobre planejamento que nos informe como se deve agir diante dos atos futuros, ou seja, é necessário que se tenha o controle do planejar. O autor defende a ideia de que é necessário planejar de forma consciente e com objetivo, tentando assim manter um foco para que as metas sejam atingidas.

Diante do contexto escrito acima, implantação do planejamento dentro das empresas deixou de ser apenas um diferencial e passou a ser uma necessidade para qualquer organização, independentemente do ramo comercial. O planejamento quando consolidado, mostra uma imagem sólida da organização o que conta positivamente para a obtenção de sucesso.

A busca pelo planejamento se baseia no uso de informações que buscam transformar ações que dêem resultados positivos e reduzam o número de incerteza das organizações. Planejar é um dos atos que mais agrega a reflexão e ações, dessa forma um empreendedor busca no planejamento a melhor forma de tomar suas decisões (ALMEIDA, 2003).

O autor ressalta que não se pode planejar apenas com dados do passado, para que o plano der certo é necessário conhecer os acontecimentos de médio e longo prazo que fazem parte do contexto a ser analisado. Isso prepara a organização para fatos que possam



ocorrer no futuro ou no próprio presente. É necessário ver o planejamento pelo que o mesmo simboliza, ou seja, usar a razão aliada a condições inteligentes.

Oliveira (2009) define a eficiência, a eficácia e a efetividade das organizações da seguinte forma: a eficiência trabalha a medida do planejamento, ou seja, ela mede de maneira individual a capacidade da organização, dessa forma é possível resolver com mais rapidez pequenas intercorrências que podem vir a surgir. A eficácia trabalha o rendimento integral da organização, ou seja, resolve o que necessita ser resolvido sem perder o foco e as oportunidades que podem surgir. Já a efetividade também mede o rendimento integral, porém o foco é voltado para a obtenção de resultados positivos.

O planejamento modifica a forma como as organizações se solidificam no mercado, isso gera satisfação e conseqüentemente bons resultados. Essas modificações podem e devem ter um auxílio de uma tecnologia que permita a evolução da organização, principalmente para potencializar as atividades internas e externas. Os sistemas organizacionais por sua vez foram sendo modificados de acordo com a necessidade de cada setor administrativo.

Toda essa metamorfose varia de acordo com o grau de autoridade e de comunicação das organizações. Na figura 1 é possível compreender esse processo de modificação que resultou no planejamento.



Figura 1 – Processo de Modificação Provocado pelo Planejamento

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Oliveira (2009)

É possível compreender na figura acima a necessidade que as organizações têm em usar o planejamento para coordenarem suas atividades usando assim a racionalidade para

o processo de tomada de decisões. Esse procedimento ajuda a organização a criar uma cultura organizacional interna, o que cria uma garantia na qualidade de vida do negócio.

A estratégia pode ser definida como a direção ou um curso de ação que vise o futuro. Dessa forma para que uma estratégia seja criada, é necessário que se tenha um plano de ação dentro da organização e assim se pode traçar o percurso que será feito ao longo dos anos.

Segundo Oliveira (2009) a estratégia surgiu para criar uma ideia da busca por um padrão para as organizações, baseando-se em conhecimentos do passado e criando projeções para o futuro. Dentro desse contexto o autor ainda faz observações sobre possíveis falhas que possam ocorrer ao longo da criação de pontos de estratégia para os planejamentos futuros das organizações.

Para que se possa usar da estratégia dentro das organizações é necessário que se tenha aceitação das pessoas envolvidas dentro do processo planejado. Compreende-se que a aceitação da mudança em grupo seja mais vantajosa para os ramos que regem o processo de desempenho do negócio. O uso da estratégia faz com que os administradores compreendam os passos que devem ser tomadas caso haja necessidade de regressão por ações consideradas ofensivas.

Segundo Davenport (2007) a estratégia define padrões de decisões que são essências para dar continuidade as principais políticas e planos empresariais. Porém para que isso ocorra a equipe necessita possuir uma escala de negócios em que empresa defina qual será sua área de investimento e que tipo de economia seja alcançada.

Davenport apresenta em sua definição uma maior amplitude da definição da estratégia. O autor tenta maximizar o uso desse caminho para traçar metas que possibilitem um melhor nível de desenvolvimento para o negócio. Ressaltando sempre que para que isso dê certo, é necessário que a organização saiba exatamente onde pretende chegar.

Para Montana e Charnov (2005) a definição de estratégia acredita que o uso da estratégia nas instituições precisa ser conduzido por várias normas e que direcionem o negocia para novas oportunidades. Já Levy (1992, p. 153) já afirmam que o uso da estratégia tem ligação direta com a situação atual da empresa, ou seja, é ela que vai criar situações para que seja encontrado o caminho certo a ser seguido no mundo competitivo dos negócios. Todos os autores afirmam em suas definições que o uso da estratégia é algo contínuo, ou seja, deve ser visto como uma inovação na busca de resultados positivos.

Diante dos contextos abordados acima é possível compreender que a estratégia consiste em um conjunto de mudanças competitivas que buscam melhorar os resultados das organizações. A estratégia visa traçar metas, diretrizes e planas com objetivos demandados a fim de encontrar o que a organização visa alcançar

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.

Como se ver na figura 1 o planejamento é de suma importância para o controle dos riscos e no direcionamento que a organização deseja chegar, ou seja, ao futuro desejável, com redução de incertezas, aumento de confiabilidade, diminuição dos desperdícios e tornar mais clara as atividades e estabelecer objetivos a serem alcançados e ainda contribui no controle da gerência.

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.

Para facilitar o entendimento da proposta desta pesquisa, a seguir serão abordados dois tipos de empresa que, na maior parte dos casos, confundem entre si: empresas familiares e empresas de pequeno porte. As empresas não dão valor para a importância do planejamento estratégico e não tem a concepção de seu devido valor para as organizações, pois se trata de uma função diária a ser colocada em prática para o fortalecimento da empresa, por menor que seja seu valor.

Segundo Andrade (2012, p. 12) ele define planejamento estratégico como “um processo formal, racional, sistêmico, e flexível que visa facilitar a tomada de decisões, o alcance de objetivos e o direcionamento da organização a um futuro desejado”.

Ainda sobre essas considerações, Andrade (2012) afirma que o planejamento estratégico é responsabilidade dos principais dirigentes da organização, pois qualquer empresa é atribuída aos administradores da cúpula a responsabilidade de visualizar, iniciar e alcançar objetivos. O planejamento para as pequenas empresas deve ser prioritário tanto quanto uma empresa de médio ou grande porte, visando que como se trata de qualquer empresa com poucos recursos às vezes iniciando sua jornada empreendedora a margens de erros são mínimas e o planejamento leva a empresa a ser mais assertiva com o intuito de seu crescimento.

As estratégias podem ser revisadas constantemente, pois de acordo que foi citado anteriormente às oscilações do cenário do mercado e na concorrência existe devido a situações não previstas. O planejamento estratégico é uma utilidade que só traz benéficos para as empresas. As obrigações das estratégias sempre é responsabilidade das empresas, mas elas podem contar com ajuda de profissionais capacitados no ramo desta atividade.

Para a elaboração e a implementação do planejamento estratégico das empresas faz-se necessário que o gestor obtenha conhecimentos teóricos necessários para melhorar sua aplicação, isso é obtido como uma otimização da base de sustentação no processo decisório.

É preciso planejar, planejamento é algo que todos concordam, muitos fazem, alguns fazem da mesma maneira e poucos fazem adequadamente. O planejamento nasce a partir dos grandes objetivos que a organização quer atingir, demandando reavaliação constante e sólido trabalho em equipe. O objetivo maior do Planejamento Estratégico é desenvolver estratégias que guiarão a organização a obter um melhor desempenho e, conseqüentemente, um melhor resultado.

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)

Essa comparação das estratégias, entre a arte da guerra e o mundo empresarial corporativo, ocorre devido a importância das organizações elaborarem um planejamento estratégico para que assim, possam sobreviver e crescer dentro desse mercado competitivo que fazem partes. As organizações que não derem o devido valor e importância ao planejamento e a estratégia terão grande chance de acarretar insucesso e fracasso (MATOS, 1993). Portanto, a estratégia pode ser conceituada de diversas maneiras, tais como Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) descreve sendo 5 P's:

1. Plano: “olhar para a frente”, ou seja, são planos que a alta gerência estabelece para atingir suas metas e resultados de acordo com a missão e objetivos organizacionais (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.17).
2. Padrão: “consistência em comportamento ao longo do tempo”, ou seja, ter uma visão do comportamento passado da organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.17).
3. Posição: “a localização de determinados produtos em determinados mercados” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.19).
4. Perspectiva: “a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 19).

5. Truque (Ploy): “uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.20)

A estratégia é uma ferramenta que está ligada diretamente a missão, os valores, buscando atingir os objetivos traçados, seguindo as políticas já planejadas e as metas organizacionais, considerando as exigências ambientais, internas e externas, conforme Oliveira (2007), a estratégia é definida da seguinte forma:

um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente (OLIVEIRA, 2007, P.181)

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.

Oliveira (2009, p.123), faz a definição de planejamento estratégico como “o processo executivo que possibilita estabelecer um determinado rumo empresarial, visando à otimização da relação da empresa com o seu ambiente”. 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.

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).

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

Como observou-se, 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 (MINTZBERG, 2004).

3 CONCLUSÃO

Diante do exposto e de tudo que foi respaldado pelos autores todos os objetivos do trabalho foram satisfatoriamente alcançados. Pode-se perceber que como se percebe faz necessário o conhecimento do gerenciamento da empresa, qual caminho quer seguir, suas metas e objetivos, antes de inicia-se o planejamento estratégico, pois, assim, necessita-se que se levantem as vantagens e desvantagens da aplicabilidade de cada um dos três métodos e se escolha o que melhor se encaixa no contexto da empresa.

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 sobre as etapas fundamentais para a construção do Planejamento Estratégico, conforme alguns estudiosos da área. Tendo como objetivo a importância de se planeja de forma organizada e sistemática.

Essa metodologia aplicada ao planejamento estratégico pode ser dividida em três etapas, onde 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.

Referências

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012.

ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de Projeto, TCC, Dissertação e Tese: Uma Abordagem Simples, Prática e Objetiva**, 2ª edição. Atlas, 07/2014.

CERTO, Samuel C. PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.



CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

CONSENTINO, Danielli Venâncio, et al. **Planejamento estratégico voltado para a gestão e desenvolvimento de uma empresa**. Estocar Estofados Guaratã. Guarantã/SP. Unisalesiano. Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium. Lins, SP- 2011. Disponível em:< www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no4/artigo29.pdf> Acesso em 01.Nov2020

DENHARDT, Robert B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: CengageLarning, 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATOS, Francisco Gomes de. **Estratégia de empresa**. 2ª ed. São Paulo: MaKron Books, 1993.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004. xii, 359p. ISBN 9788536303055.

MINTZBERG, Henry. AHLSTRAND, Bruce. LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PAIVA, Leandro Martins, et al. **A Importância do Planejamento Estratégico**. Disponível em:< www.univale.com.br/portalnovo/images/root/anaisadmix/3.pdf>. Acesso em 01nov.2020.

PEREIRA, Marco Antonio. **Gestão Estratégica**. Curso de Gestão Voluntária Centro Voluntariado de Cruzeiro. USP-EEL. Disponível em: www.marco.eng.br/terceirosetor/cursos-palestras/GE-3setor.pdf> Acesso em 02 nov..2020.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo, Atlas, 2010.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para organizações Privadas e Públicas**. Rio de Janeiro, Brasport, 2008.

ROBBINS, Stephen P. DECENZO, David A. **Fundamentos da administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SILVA, Pamela Carolina da. **Controles Internos importantes para a gestão de micro e pequenas empresas: estudo multi-caso em empresas do setor de serviços e suprimentos de informática**. 2007. 68 fls. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis294177>>. Acesso em: 26/09/2020.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GESTÃO DE PESSOAS: VALORIZAÇÃO DE PESSOAS

PEOPLE MANAGEMENT: VALUING PEOPLE

Cristianne Bezerra da Silva dos Santos¹

Isabella Santos²

1 Administração da Faculdade Anhanguera São Luís-MA

2 Docente da Faculdade Anhanguera



Resumo

Atualmente, um dos grandes desafios encontrado pela empresa é manter-se no mercado globalizado e concorrido, além de se manter é essencial que tenha sucesso e lucratividade, e isso somente acontece quando a organização traça metas. Por isso a problemática que norteou a pesquisa foi: Como reconhecer e valorizar os colaboradores no ambiente organizacional? Tendo como objetivo geral: demonstrar a valorização individual ou trabalho em equipes dentro de uma organização. E objetivos específicos: conceituar a gestão de pessoas; citar os tipos de ferramentas importantes de gestão de pessoas para o desenvolvimento organizacional e apontar os principais benefícios da valorização profissional. Para alcançar os objetivos propostos para este estudo foi à busca de um estudo metodológico. Com isso realizou-se a pesquisa bibliográfica e material de estudo que se enquadra no assunto como sendo qualitativa e descritiva. A pesquisa bibliográfica se baseou-se nos principais livros de diversos autores da área da administração como por exemplo, Chiavenato (2010), Dutra (2016), Mynayo (2003), Motta (1979), Toledo (1978) Wood JR (1995), entre outros.

Palavras-chave: Gestão De Pessoas. Administração. Valorização.

Abstract

Currently, one of the great challenges faced by the company is to remain in the globalized and competitive market, in addition to maintaining itself, it is essential that it is successful and profitable, and this only happens when the organization sets goals. Therefore, the problem that guided the research was: How to recognize and value employees in the organizational environment? With the general objective: to demonstrate individual appreciation or teamwork within an organization. And specific objectives: conceptualize people management; cite the types of important people management tools for organizational development and point out the main benefits of professional development. To achieve the objectives proposed for this study, a methodological study was sought. With this, a bibliographical research and study material that fits the subject as being qualitative and descriptive was carried out. The bibliographical research was based on the main books of several authors in the field of administration, such as Chiavenato (2010), Dutra (2016), Mynayo (2003), Motta (1979), Toledo (1978) Wood JR (1995), between others.

Keywords: People Management. Administration. Appreciation.

1. INTRODUÇÃO

Entender a evolução e desafios da gestão de pessoas nas organizações é de suma importância para os envolvidos no processo da gestão. Pois é um processo que vem ocorrendo há séculos e abrange discussões em vários campos do conhecimento. Torna-se indispensável para qualquer empresa possuir em seu quadro funcional pessoas com a habilidade mais apurada, talentos específicos, para que possam desenvolver o que os outros não sabem, não querem e ainda não fizeram, tornando-se dessa forma únicas frente à concorrência.

O tema escolhido refere-se à valorização profissional. São eles que dão existência ao ambiente de trabalho, buscam crescimento e resultados para a empresa. Quando o reconhecimento profissional entra em cena como um sinal de que os funcionários fizeram um bom trabalho, a resposta natural é que esses se esforcem ainda mais. É fundamental que as organizações tenham conhecimento dos empregados, e que retribui de forma coerente os pequenos e grandes esforços.

Diante disso, esse trabalho justifica-se que as organizações estejam, mas atentas em reconhecer os trabalhadores talentosos. Por isso, torna fundamental valorizar cada potência no ambiente de trabalho, porque sem pessoas para produzir, inovar, criar ideias não há organização.

A pesquisa está voltada para o reconhecimento profissional onde temos conceitos e argumentos de gestão de pessoas com pesquisa bibliográficas que é considerado de suma importância aos estudos. Por isso a problemática que norteou a pesquisa foi: Como reconhecer e valorizar os colaboradores no ambiente organizacional?

Tendo como objetivo geral: demonstrar a valorização individual ou trabalho em equipes dentro de uma organização. E objetivos específicos: conceituar a gestão de pessoas; citar os tipos de ferramentas importantes de gestão de pessoas para o desenvolvimento organizacional e apontar os principais benefícios da valorização profissional.

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. Sendo que o período dos artigos pesquisados foram de 2000 a 2023.

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.

Para alcançar os objetivos propostos para este estudo foi à busca de um estudo metodológico. Com isso realizou-se a pesquisa bibliográfica e material de estudo que se enquadra no assunto como sendo qualitativa e descritiva. A pesquisa bibliográfica se baseou-se nos principais livros de diversos autores da área da administração como por exemplo, Chiavenato (2010), Dutra (2016), Mynayo (2003), Motta (1979), Toledo (1978) Wood JR (1995),



entre outros.

Realizou-se a pesquisa bibliográfica, para que fossem obtidos elementos informativos mediante as leituras feitas de artigos, livros, relatórios, documentários entre outras fontes de dados, para a compreensão maior do objetivo do trabalho e do contexto do tema. Das quais serão pesquisadas tais palavras-chaves: Reconhecimento, Valorização, Motivação, Gestão.

2.2 Resultados e Discussão

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 e 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, 1978, p.22).

A gestão de pessoas está deixando de ser a área voltada para trás, para o passado e para a tradição e algumas vezes poucas vezes para o presente, para se constituir em uma área apurada para frente, para o futuro e para o destino da empresa. Não mais a área que “vem de” e que anda de costas, para ser área que “vai para” e que corre em direção ao futuro que está chegando. Esta será a gestão de pessoas de amanhã [mas, para isso venha ocorrer, velhos modelos mentais precisam ser vencidos]. (CHIAVENATO 2010, p.50)

A pessoa tem um papel importante na gestão de pessoas. Se pensássemos a pessoa com consciência de um projeto profissional e, portanto, mais exigente na relação com a organização e com seu trabalho, a gestão de pessoas deveria atender às expectativas e necessidades as mesmas para fazer 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 costu-

mes, maneiras, informações e treinamentos, o que procede em uma mudança de procedimento dos condutores ante seus comandados e dentro da organização e “seus desígnios encaixam prazos mais longos, visando dar ao homem aquelas noções que perpassam o que é constituído na responsabilidade contemporânea, aprontando-o para adquirir colocações do mesmo modo complicadas” (CHIAVENATO, 2003, p. 29).

As empresas, que são norteadas por seus criadores, e mesmo que confiem possuir informações para dirigir sua iniciativa, são pessoas sem qualidades arrojadas imprescindíveis para a ocorrência do negócio. Com muita normalidade aceitam disposições fundamentadas na prova diária e no senso comum, constituindo maneiras de administrar que muitas das vezes põe em imponderação a própria supervivência da empresa. Assim sendo Milkovich e Boudreau (2000, p. 339) asseveram de maneira clara e objetiva que “o exercício é exclusivamente um dos elementos do artifício de alargamento que contém as provas completas que fortalecem e consolidam as especialidades cobiçáveis”.

As empresas unificam o treino adentro de um contíguo ordenado de habilitações que é analisada presentemente como um quesito essencial para que haja uma gestão de pessoas, de tal forma que o capital humano é a maior riqueza da empresa e a fundamental diferença concorrente, uma vez que, a capacitação é a ampliação de recursos humanos, ou seja, ampliação de habilidades (DUTRA, 2016, p.19).

Em suma Robbins (2007, p. 400) ainda corrobora que “os líderes ajustados não continuam ajustados consecutivamente. As agilidades se inutilizam e podem se volver antiquadas”.

Portanto afirma-se que sendo as pessoas que administram e estimulam os interesses, é imperativo que as empresas requeiram habilitações e as notem como aquisição e não como gastos. Em meio às disposições faz menção por Robbins (2007, p.34), há três métodos que por seu período sobressai-se sendo: desenvoltura processo, capacidade humana e habilidade conceitual logo que descrito a seguir:

A habilidade técnica está ligada diretamente com a atividade peculiar e compreende a aplicação de conhecimentos ou técnicas específicas adquiridas por meio de educação formal e exercício de suas funções.

Habilidade humana é a capacidade de lidar com pessoas, comunicar-se de forma clara e abrange a compreensão das necessidades, interesses e atitudes. Esta habilidade implica na delegação e motivação das pessoas resultando o alcance dos objetivos da organização ou de um departamento específico.

Diante da citação exposta anteriormente é de suma relevância para uma empresa, quer seja ela pequena ou grande que seus líderes possuam as três capacidades para usá-las nos momentos imprescindíveis com seu grupo, uma vez que adquirem uma multiplicidade de papéis, essenciais à sua função, para levar a organização e seus conduzidos aos escopos fundados (DUTRA, 2016, p.19).

Para que os condutores se licenciem, Marras (2003) assevera claramente que, as empresas e corporações devem com assiduidade impulsionar a participação em acontecimentos, workshops e seminários que os tragam uma reflexão ao que diz respeito aos temas contemporâneos e distintos ocasionando uma visão maximizada dos mercados.

Chiavenato (2003) traz uma informação importante que ressalta que, outrora quando apareciam espaços nas empresas para determinado lugar e em particular para colocações de comando, ajuizava-se em apreender do mercado, profissionais com educação formalizada ou conhecimentos apanhados em outras empresas.



Presentemente as empresas que creem que seus servidores são seus máximos ativos traz uma valorização maior, prestam atenção em habilitá-lo de maneira constante e imutável, haja vista que, adicionando importâncias a eles aumentam significativamente a característica e operosidade (DUTRA, 2016, p.19).

Chiavenato define o treinamento como sendo o processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada. O treinamento é uma estratégia da empresa ter lucratividade ao permitir que os colaboradores contribuam efetivamente para os resultados do negócio, sendo uma maneira eficaz de agregar as pessoas, a organização e os clientes (CHIAVENATO, 2010).

Treinamento no cargo, que ministra informação, conhecimento e experiência em que é utilizada a sala de aula e instrutor para desenvolver habilidades, conhecimentos e 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).

É comprovado que quando o profissional é desvalorizado no ambiente de trabalho, automaticamente as consequências irá refletir nos resultados da empresa. Os principais motivos que desanima os trabalhadores e a falta de oportunidade de crescimento, uma má gestão, falta de reciprocidade, salário baixo e falta de reconhecimento (DUTRA, 2016, p.19).

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

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.

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” (WOOD; PICARELLI, 1995, p.71).

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.

Para Rego (2005) a valorização profissional na medida em que espera alterar ou estimular determinados comportamentos age como todo processo de doutrinação, de educação e até propaganda, assumindo características essencialmente persuasórias, se configurando num processo que objetiva provocar atitudes voluntárias por parte dos públicos para os quais a empresa se dirige.

Rego (2005) acredita que a melhor forma de visualizar e sistematizar os fenômenos comunicativos dentro das organizações, é esboçando seu modelo sistêmico, através da ênfase de todos os aspectos estruturais do processo de emissão e recepção de mensagens na organização. Começando pelo estudo do ato de comunicação que compreende a existência de um emissor que transmite uma mensagem codificada para a um receptor através de um canal.

Primeiro ele divide as comunicações nas organizações em duas categorias, onde a primeira integra as comunicações que ocorrem no interior do sistema organizacional, consolidando as decisões do ambiente interno e que é direcionada aos que trabalham na organização. A segunda categoria diz respeito as comunicações externas, recebidas ou enviadas para o mercado, fornecedores, consumidores e poderes públicos. Essas duas categorias são responsáveis por dar consistência e promover a expansão da organização, permitindo-lhe compreender o ambiente interno e externo onde atua e o mercado onde deve competir.

Dentro dessas duas categorias estariam três sistemas. O primeiro agrupa as estruturas, redes, objetivos, normas, políticas, fluxos, programas e diretrizes estratégicas. Esse sistema gera a necessidade de programas de comunicação interna, visando identificar e integrar os objetivos organizacionais aos objetivos dos participantes. O segundo sistema é o ambiental, que envolve os padrões sociais, culturais, políticos, geográficos e econômicos, do meio ambiente. E finalmente o terceiro sistema que é o competitivo, que engloba os comportamentos da economia e do mercado e os tipos de relações entre a produção e o consumo.

Três dimensões descritas por Rego (2005) ajudariam a compreender o processo de interação entre a organização e seus públicos. Que seriam respectivamente a dimensão comportamental, a dimensão social e a dimensão cibernética.

A primeira dimensão relaciona-se ao comportamento dentro das organizações, envolvendo as preocupações com processos e habilidades comunicativas entre pessoas e grupos, com a finalidade de ajustamento, integração e desenvolvimento. A segunda dimensão é estudada e desenvolvida pelo modelo de comunicação social ou de massa (*mass media*), que se caracteriza pela transmissão de mensagens, via canais indiretos (jornais, revistas, boletins, rádio, tv) de uma fonte para uma ampla audiência, heterogênea, dispersa e amorfa. A terceira dimensão conjuga-se ao controle, tratamento racional e automático das informações, seu armazenamento por organismos e máquinas e vincula-se ao sistema tecnológico das organizações (REGO, 2005, p. 51).

Outros fatores que devem ser verificados e compreendidos são os fluxos e redes, que permeiam todo o sistema de comunicação. Três fluxos em duas direções movimentam



as informações dentro das organizações. Na direção vertical estão os fluxos ascendentes, que tem como função encaminhar para os níveis superiores da organização informações funcionais e operativas que saem das bases e descendentes responsáveis por transmitir instruções, diretrizes, procedimentos e práticas organizacionais para as bases. O fluxo horizontal além de proporcionar a integração das áreas do mesmo nível, também contribui para o aperfeiçoamento da coordenação, ou seja, o equilíbrio do sistema comunicacional depende do ajustamento desses três fluxos.

Para isso, a criação e o surgimento das instituições educacionais decorrem da evolução cultural das civilizações e da necessidade de sistematizar e organizar a transmissão dos conhecimentos produzidos pelo homem às futuras gerações por meio da supremacia das relações interpessoais. Logo, além da manutenção da herança social, a instituição é responsável pela produção de novos conhecimentos técnicos e científicos, com os objetivos de perpetuar o processo de cientificidade humana e cultural.

Neste contexto social, histórico e educativo, a comunicação, se prevalece como a figurar entre os temas de maior importância na sociedade que visa a capacitação e as parcerias de solidariedade e, que objetiva a construção e sustentação do ambiente educacional, como foco de nicho de formação do constructo profissional. Segmentando tal análise Matterlart e Matterlart (2009, p.9) salientam que:

“A noção de comunicação recobre uma multiplicidade de sentidos. Se isso vem sendo assim há muito, a proliferação das novas tecnologias e a profissionalização das práticas acrescentaram novas vozes a essa polifonia, num final de século que faz da comunicação uma figura emblemática das sociedades do terceiro milênio.”

Observa-se com isso que é necessário mudarmos conjecturas, quebrarmos paradigmas, para que seja alcançado os objetivos organizacionais, por meio de inovações na comunicação, possibilitando culturas organizacionais Harmônicas e produtivas dentro do processo de fomentação para a formação do conhecimento científico e profissionalização dos indivíduos na sociedade vigente.

Assim, ao abordarmos as interfaces entre a comunicação e a educação quanto aos aspectos pedagógicos, verifica-se que, em decorrência do caráter abrangente e complexo das duas áreas, são diversas as perspectivas de análises e proposições. De acordo com Braga e Calazans (2002, p.20), afirma que:

“geralmente as interações mais evidentes entre comunicação e educação são propostas a partir das intencionalidades educativas – no esforço de aperfeiçoar os processos comunicativos necessários à observação da aprendizagem”.

O reconhecimento é uma forma de mostrar para o colaborador que seus esforços estão sendo notados – e recompensados. Ele é especialmente importante porque, infelizmente, dentro ou fora das empresas, é muito mais comum criticarmos alguém por algo que não deu certo ou não saiu como esperado, do que elogiarmos quando algo atendeu ou superou às expectativas.

Apenas não criticar não é o mesmo que elogiar. Voltando às organizações, existem inúmeras maneiras de se reconhecer alguém, como um elogio, uma bonificação, entre tantas outras. Neste momento, é importante entendermos bem o que é reconhecimento: trata-se do ato de reconhecer alguém por um trabalho bem feito ou um objetivo conquistado. Ou seja, é condicional (tem a ver com algo que a pessoa fez, com seu desempenho),

por isso é referente ao passado e é esporádico.

Nessa perspectiva, urge a necessidade da aplicação dos meios tecnológicos como agregadores pedagógicos gerenciais no processo de aprendizagem. Cardoso (2004), defende o abandono de métodos e teorias tradicionais, que englobam até aspectos como o trato das habilidades técnicas, humanas e conceituais do gestor do conhecimento, assim como vertentes exclusivamente pedagógicas, cuja as práticas sejam condizentes com os avanços tecnológicos e suas implicações nas relações sociais, interpessoais e políticas e promovam a valorização e participação dos docentes, administradores e alunos como sujeitos do processo de construção do conhecimento.

Percebe-se com isso, que as tendências contemporâneas da educação aliadas às transformações técnicas, humanas e tecnológicas suscitaram readequações não só no processo educativo, do gestor pedagógico, do professor e aluno, mas na forma de administrar as organizações educacionais, cuja tendência caminha para implementação de sistemas democráticos e participativos de gestão e de comunicação.

Assim, a comunicação, a integração, solidariedade e a participação são apontadas como ingredientes importantes na relação dos participantes do processo de qualificação profissional, para a efetivação do processo educativo e formativo. Dessa maneira, elas estendem-se aos demais públicos e orientam o estilo de gestão dessas organizações. A ênfase na participação pode abranger, inclusive, a construção da própria proposta pedagógica de instituição de nível superior.

Quando os colaboradores sentem que seus esforços e resultados são reconhecidos, têm uma percepção de justiça por parte da empresa e, normalmente, esse sentimento vem acompanhado da possibilidade de se alçar novas oportunidades. Além disso, uma pesquisa da Glassdoor (2011) revelou que 53% dos profissionais entrevistados afirmaram que o sentimento de valorização por parte dos gestores faria com que permanecessem mais tempo na empresa. A retenção de talentos em si traz inúmeras vantagens para a organização, como o *Know How* adquirido e a redução de turnover, com a consequente diminuição de custos com processos de recrutamento e seleção de novos colaboradores.

Na oportunidade, enfatiza-se que às formas de gestão praticadas nas organizações educacionais, é criticada por diversos autores quando afirmam a falta de gerenciamento operacional e estratégico no que versem a conduta do processo participativo, solidário e integrado. O que causa, em muitos momentos a desmotivação e a desagregação produtiva dos docentes inseridos no processo. Com destaca-se a questão da gestão participativa e democrática nas faculdades.

Nesta linha Wittmann e Cardoso (2002) salientam que participação significa comunicação, engajar-se, comprometer-se, buscar espaço para agir em prol de uma modificação do ambiente de ensino, conseqüentemente, do processo educativo.

A estratégia sempre foi uma ferramenta para ser utilizado com a finalidade de vencer as guerras ou evitar que novas batalhas acontecessem. Estas batalhas ocorridas entre países se comparam atualmente ao mercado corporativo e concorrido que estamos vivenciando, onde 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 (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)

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 todos os setores da organização, utilizado para definir o caminho que a empresa deve seguir, através da descoberta de objetivos válidos e não-subjetivos. Ou seja, o planejamento é uma ferramenta mestre para uma empresa que tem visão de futuro, trabalhando no presente. Já no entendimento de Rezende (2008, p. 19):

O planejamento estratégico é uma atividade que deve ser realizada pela organização, de maneira que todos participem, que seja analisado todo o ambiente de negócio, que as metas a serem alcançadas sejam estabelecidas e seja decidido sobre quais ações serão desenvolvidas para que se possa atingir os resultados previstos (REZENDE, 2008, p. 19).

Segundo Rezende (2008) o planejamento estratégico traz muitos benefícios, tanto a curto prazo, como a longo prazo, dessa forma ele atua como um ponto diferencial no crescimento das empresas, pois, é o guia das organizações para alcançar suas metas desejadas. Essa ferramenta contribui de forma indispensável para o auxílio no direcionamento do negócio, a identificar uma visão comum, elaborar ideias criativas, a promover objetivos estratégicos e inovadoras, explorar as oportunidades, minimizar possíveis ameaças e pla-

nejar as ações futuras. Dessa forma, além dos benefícios citados acima com o planejamento estratégico, este proporciona logo os seguintes benefícios

3. CONCLUSÃO

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.

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

- ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de Projeto, TCC, Dissertação e Tese: Uma Abordagem Simples, Prática e Objetiva**, 2ª edição. Atlas, 07/2014.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012.
- CERTO, Samuel C. PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003
- CONSENTINO, Danielli Venâncio, et al. **Planejamento estratégico voltado para a gestão e desenvolvimento de uma empresa**. Estocar Estofados Guaratã. Guaratã/SP. Unisalesiano. Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium. Lins, SP- 2011. Disponível em:< www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no4/artigo29.pdf> Acesso em 01.Nov2020
- DENHARDT, Robert B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: CengageLarning, 2012.
- MATOS, Francisco Gomes de. **Estratégia de empresa**. 2ª ed. São Paulo: MaKron Books, 1993.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MINTZBERG, Henry. AHLSTRAND, Bruce. LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004. xii, 359p. ISBN 9788536303055.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- PAIVA, Leandro Martins, et al. **A Importância do Planejamento Estratégico**. Disponível em:< www.univale.



com.br/portalnovo/images/root/anaisadmix/3.pdf>. Acesso em 01nov.2020.

PEREIRA, Marco Antonio. **Gestão Estratégica**. Curso de Gestão Voluntária Centro Voluntariado de Cruzeiro. USP-EEL. Disponível em: www.marco.eng.br/terceirosetor/cursos-palestras/GE-3setor.pdf> Acesso em 02 nov..2020.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo, Atlas, 2010.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para organizações Privadas e Públicas**. Rio de Janeiro, Brasport, 2008.

ROBBINS, Stephen P. DECENZO, David A. **Fundamentos da administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SILVA, Pamela Carolina da. **Controles Internos importantes para a gestão de micro e pequenas empresas: estudo multi-caso em empresas do setor de serviços e suprimentos de informática**. 2007. 68 fls. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis294177>>. Acesso em: 26/09/2020.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA AS EMPRESAS CONTEMPORÂNEAS UTILIZANDO

FERRAMENTAS DE COMPETITIVIDADE THE IMPORTANCE OF STRATEGIC PLANNING FOR CONTEMPORARY COMPANIES USING COMPETITIVE TOOLS

Thalisson Magno Nascimento Pinheiro¹

1 Administração da Faculdade Anhanguera São Luís-MA



Resumo

Este estudo teve como objetivo: analisar qual é a importância do planejamento organizacional estratégico nas empresas contemporâneas. E como objetivos específicos: definir o planejamento estratégico, distinguir as principais estratégias para a redução de impactos nas organizações públicas e analisar a importância planejamento estratégico. Este é um artigo de revisão bibliográfica que utilizou-se da pesquisa qualitativa para revisar literaturas correspondentes à temática do estudo, disponíveis em plataformas virtuais como Google Acadêmicos, repositórios acadêmicos online, e-books, artigos científicos e livros. Foi possível verificar que o planejamento estratégico permite que a empresa avalie seu desempenho e faça ajustes necessários para alcançar seus objetivos que elaboração desse planejamento envolve a análise da situação da empresa, buscando uma estratégia para reduzir os riscos e aumentar as oportunidades de crescimento. Portanto, compreende-se o planejamento estratégico e as ferramentas de competitividade são fundamentais para o sucesso das empresas contemporâneas, pois permitem que as empresas se adaptem às mudanças do mercado, identifiquem oportunidades de crescimento e se mantenham competitivas em um ambiente cada vez mais desafiador.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Ferramentas de Competitividade, Empresas Contemporâneas, Estratégia para redução de Impacto.

Abstract

This study aimed to: analyze the importance of strategic organizational planning in contemporary companies. And as specific objectives: define strategic planning, distinguish the main strategies for reducing impacts on public organizations and analyze the importance of strategic planning. This is a bibliographic review article that used qualitative research to review literature corresponding to the study theme, available on virtual platforms such as Google Scholars, online academic repositories, e-books, scientific articles and books. It was possible to verify that strategic planning allows the company to evaluate its performance and make necessary adjustments to reach its objectives. Therefore, strategic planning and competitiveness tools are fundamental to the success of contemporary companies, as they allow companies to adapt to market changes, identify growth opportunities and remain competitive in an increasingly challenging environment.

Keywords: Strategic planning, Competitiveness Tools, Contemporary Companies, Impact reduction strategy.

1. INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é uma ferramenta crucial para o sucesso das empresas contemporâneas diz respeito a um processo que envolve a análise das tendências do mercado, dos pontos fortes e fracos da organização, das ameaças e oportunidades do ambiente externo, além da definição de objetivos e metas a longo prazo.

O uso de ferramentas de competitividade é fundamental para o planejamento estratégico, pois permite a identificação das vantagens e desvantagens da empresa em relação aos seus concorrentes, bem como a elaboração de estratégias mais eficientes e eficazes.

As ferramentas de competitividade mais utilizadas no planejamento estratégico, destacam-se a análise SWOT, a matriz BCG e a análise das cinco forças de Porter a exemplo a análise SWOT é uma ferramenta simples e útil para reconhecer os pontos fortes e fracos internos da empresa, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente externo. Já a matriz BCG é caracterizada para especificar os produtos ou serviços da empresa em quatro categorias e identificar onde é fundamental investir mais ou abdicar. Por sua vez, a análise das cinco forças de Porter permite compreender a processo competitivo do setor e constatar oportunidades para a empresa.

O planejamento estratégico não elimina a possibilidade de ocorrer erros, mas reduz em grande quantidade que aconteça e caso aconteça, a organização estará preparada, causando um menor impacto devido ao prévio preparo contra possíveis imprevistos. Portanto, o planejamento estratégico é fundamental e de valia para as empresas que buscam seu lugar no mercado, pois, muitas organizações iniciam suas atividades sem qualquer planejamento, ficando sujeitas a diversas condições de mudança no mercado e com forte tendência a falência.

O presente estudo aborda como problema: a importância do planejamento estratégico para as empresas contemporâneas utilizando ferramentas de competição? Buscou-se como objetivo geral: analisar qual é a importância do planejamento organizacional estratégico nas empresas contemporâneas. E como objetivos específicos: definir planejamento estratégico, distinguir as principais estratégias para a redução de impactos nas organizações públicas, analisar a importância planejamento estratégico.

A escolha do tema para a pesquisa dá-se por justificativa devido a importância de ter líderes estrategicamente bem preparados para gerir pessoas. A escolha e qualificação 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 poderão alavancar o sucesso da empresa.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

Este é um artigo de revisão bibliográfica não ocupa-se de repetir o que já foi escrito sobre determinado assunto, mas, possibilita o examinar o tema a partir de uma nova ótica ou abordagem obtendo a novas conclusões. (MARCONI; LAKATOS,2019) e o tipo de pesquisa eleita para o presente estudo é descritiva e de abordagem qualitativa, através da realização de análise bibliográfica, No intuito de encontrar contribuições, que deem sustentação sobre a importância do planejamento estratégico para as empresas contemporâneas uti-



lizando ferramentas de competitividade.

A metodologia descritiva é utilizada para descrever um fenômeno ou objeto de estudo, por meio da coleta e análise de dados quantitativos ou qualitativos. Segundo Gil (2017), essa metodologia tem como objetivo fornecer uma visão geral do fenômeno estudado, destacando suas características mais relevantes.

As literaturas consultadas que serviram como sustentação teórica para a pesquisa deram-se a partir do acesso a artigos, livros, e-books revistas científicas com foco administração disponíveis em repositórios que foram localizados a partir de buscas na base de dados Google Acadêmicos.

A busca pelos materiais publicados nos últimos 5 anos focou em responder aos objetivos desta pesquisa. Para isso, foram consultados os autores: Amato *et al.* (2019), Mintzberg *et al.* (2019), Oliveira *et al.* (2019), Moraes *et al.* (2020) e Lima *et al.* (2021). O que deu-se por satisfatório para responder aos questionamentos desde estudo.

2.2 Resultados e Discussão

A importância do planejamento e da estratégia para o crescimento organizacional, contudo foram explanados separadamente, neste capítulo o enfoque atrelar os dois conceitos em um só. O Planejamento Estratégico é uma atividade destinada a gestão administrativa das organizações empresariais e está relacionado com os objetivos e resultados que as empresas querem alcançar no futuro, sendo que esse planejamento estratégico alcance todos os setores da empresa. O Planejamento Estratégico é um processo de elaborar a estratégia, a relação pretendida da organização com o ambiente que esta organização está inserida (OLIVEIRA, 2007).

Além disso, o planejamento estratégico também permite que a empresa avalie o desempenho e faça ajustes necessários. Segundo Mintzberg *et al.* (2019), o planejamento estratégico permite que a empresa monitore seus resultados e faça ajustes para garantir que esteja no caminho certo para alcançar seus objetivos.

O processo de planejamento compreende a tomada de decisões sobre o padrão de comportamento (ou curso de ação) que a organização pretende seguir: produtos e serviços que pretende oferecer e mercados e cliente que pretende atingir (OLIVEIRA, 2007). Reforçando a definição do Planejamento estratégico. É o controle organizacional que se concentra na monitoração e na avaliação do processo de administração estratégica no sentido de melhorá-lo, assegurando um funcionamento adequado (ANDRADE, 2012).

O planejamento estratégico é essencial para dá suporte para as organizações, analisarem o ambiente no qual estão envolvidas, facilitando a identificação dos pontos fortes e fracos, percebendo as oportunidades oferecidas e reduzindo as ameaças ao seu redor para chegar ao objetivo como planejado e esperado (OLIVEIRA, 2007). Na visão de Maximiano (2008) a elaboração do planejamento estratégico é o resultado da análise real da situação da empresa, buscando uma estratégia para diminuir os riscos de ameaças e aumentar as oportunidades de crescimento, identificando os pontos fortes e fracos da organização, o planejamento estratégico é formado por negócio, objetivos, vantagens competitivas e alocação de recursos.

Neste contexto, que a elaboração do planejamento estratégico é essencial para a organização saber o caminho a seguir e onde pretende chegar, de maneira que sua atividade laboral e seu comportamento organizacional possibilite alcançar, estratégias e políticas para que seja realizados projetos, programas e planos de ação na empresa (OLIVEIRA,

2007).

Conforme Oliveira (2007) o controle é caracterizado por ser uma ação essencial para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégia e projetos estabelecidos, ou seja, é fazer com que os resultados aconteçam conforme o que foi traçado. Nesse processo de controle, a gestão administrativa seguir três etapas, são elas: medindo o desempenho, comparando o desempenho medido com os padrões e tomando a atitude corretiva necessária para garantir que os eventos planejados realmente se materializem (CERTO; PETER, 1993).

A importância do planejamento e da estratégia para o crescimento organizacional, contudo foram explanados separadamente, neste capítulo o enfoque atrelar os dois conceitos em um só. O Planejamento Estratégico é uma atividade destinada à gestão administrativa das organizações empresariais e está relacionado com os objetivos e resultados que as empresas querem alcançar no futuro, sendo que esse planejamento estratégico alcance todos os setores da empresa. O Planejamento Estratégico é um processo de elaborar a estratégia, a relação pretendida da organização com o ambiente que esta organização está inserida (OLIVEIRA, 2007).

O planejamento estratégico é essencial para dá suporte para as organizações analisarem o ambiente no qual estão envolvidas, facilitando a identificação dos pontos fortes e fracos, percebendo as oportunidades oferecidas e reduzindo as ameaças ao seu redor para chegar ao objetivo como planejado e esperado (OLIVEIRA, 2007). Na visão de Maximiano (2008) a elaboração do planejamento estratégico é o resultado da análise real da situação da empresa, buscando uma estratégia para diminuir os riscos de ameaças e aumentar as oportunidades de crescimento, identificando os pontos fortes e fracos da organização, o planejamento estratégico é formado por negócio, objetivos, vantagens competitivas e alocação de recursos.

Neste contexto, que a elaboração do planejamento estratégico é essencial para a organização saber o caminho a seguir e onde pretende chegar, de maneira que sua atividade laboral e seu comportamento organizacional possibilite alcançar melhores resultados o ambiente, identificando os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças como já citado anteriormente e assim, se chegar ao objetivo desejado. Conforme Oliveira (2007) o planejamento estratégico tem quatro fases que precisam ser elaboradas e implementadas para que possa obter resultados positivos, são elas:

Fase I – Diagnóstico estratégico, que compreende as etapas: identificação da visão; identificação dos valores; análise externa; análise interna; e análise dos concorrentes.

É nessa fase que os gestores iniciam todo o processo de planejamento estratégico com a finalidade de análise do ambiente externo e interno da organização. Podendo utilizar o benchmarking como ferramenta nesse processo de organização. A análise dos fatores internos e externos é uma ferramenta útil para entender a situação global da organização. Esta abordagem tenta equilibrar os pontos fortes e fracos internos de uma organização com as oportunidades e riscos que o ambiente externo apresenta. (CERTO e PETER, 1993).

Fase II – Esta fase está direcionada para a missão da empresa, que engloba as seguintes etapas: elaboração da missão da empresa; definição dos propósitos atuais e potenciais; estruturação e debates de cenários; estabelecimento da postura estratégica; estabelecimento das macro estratégias e macro políticas.

Nessa fase a organização define sua razão de ser determinando o seu posicio-



namento estratégico organizacional. A empresa dentro da missão faz necessário determinar os propósitos atuais e potenciais da organização, a estruturação de cenários para futuros eventos (OLIVEIRA, 2007).

Fase III – Esta fase, é caracterizada pelos Instrumentos prescritivos e quantitativos, que englobam as etapas de estabelecimento de objetivos, desafios e metas; desenvolvimento e execução de estratégias e políticas; estabelecimento dos projetos e planos de ação.

Nessa fase a organização determina os objetivos que pretende alcançar, os desafios que serão encontrados na realização de atividades laborais e administrativas a serem enfrentadas, conforme as metas traçadas que determinam prazos para realização de alcance dos desafios. Ainda nessa realidade, esta fase é marcada pelas estratégias e políticas para que seja realizados projetos, programas e planos de ação na empresa (OLIVEIRA, 2007).

Fase IV – Controle e avaliação, que proporciona a empresa verificam se o que foi planejado está sendo executado, para que assim possa medir e avaliar o desempenho e o resultado dos trabalhos, para que os objetivos empresariais sejam atingidos, conforme o planejado.

Descobrir as principais estratégias para redução de impactos nas organizações públicas é essencial para garantir um futuro sustentável e equitativo para a sociedade. As organizações públicas têm um papel fundamental na garantia do bem-estar da população, mas também podem ser responsáveis por efeitos negativos no meio ambiente, na economia e na sociedade. Portanto, é importante que essas organizações adotem práticas de sustentabilidade para minimizar esses impactos.

Uma das principais estratégias para redução de impactos nas organizações públicas é a implementação de políticas de sustentabilidade. Segundo Lopes e cols. (2019), essas políticas visam reduzir o consumo de recursos naturais e minimizar a emissão de gases de efeito estufa. Isso pode incluir a adoção de fontes de energia renovável, a redução do consumo de água e a realização de práticas de reciclagem.

Além disso, as organizações públicas podem adotar práticas de responsabilidade social para contribuir para o desenvolvimento social e econômico de suas comunidades, incluir a promoção da igualdade de oportunidades, a criação de programas de capacitação profissional e a promoção de iniciativas de voluntariado.

Outra estratégia importante é a adoção de práticas de gestão sustentável, que visam tornar as operações da organização mais eficientes e reduzir os impactos negativos no meio ambiente, execução de sistemas de gestão ambiental, a adoção de tecnologias mais eficientes em termos de energia e redução de resíduos.

A promoção da transparência e do engajamento da comunidade também é uma estratégia importante para redução de impactos nas organizações públicas. Pode incluir a realização de consultas públicas e a criação de fóruns de discussão para debater questões relacionadas aos impactos da organização na comunidade.

Por fim, as organizações públicas podem adotar práticas de inovação para promover a criação de soluções mais eficientes e eficientes para os problemas enfrentados pela organização. Isso pode incluir a adoção de novas tecnologias, a criação de novos produtos e serviços e a promoção da criatividade e da colaboração entre os funcionários da organização.

Em conclusão, as organizações públicas têm um papel importante na promoção da sustentabilidade e na redução de impactos. A adoção dessas estratégias pode contribuir

para um futuro mais sustentável e equitativo para todos, garantindo o bem-estar da população e minimizando os efeitos negativos no meio ambiente, na economia e na sociedade.

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

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

Como se percebe faz necessário o conhecimento do gerenciamento da empresa, qual caminho quer seguir, suas metas e objetivos, antes de inicia-se o planejamento estratégico, pois, Assim, necessita-se que se levantem as vantagens e desvantagens da aplicabilidade de cada um dos três métodos e se escolha o que melhor se encaixa no contexto da empresa.

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 planeja de forma organizada e sistemática.

Essa metodologia aplicada ao planejamento estratégico pode ser dividida em três etapas, conforme Pereira (2010): a primeira etapa tem como finalidade demonstrar o diagnóstico estratégico, objetivando a implantação e execução do plano, contudo é necessário que a gestão administrativa esteja segura de que o planejamento dará certo, pois, se assim não tiverem não deverá iniciá-lo até a resolução das dúvidas e incertezas.

A segunda etapa é concretizada com a formulação das fases do processo do Planejamento Estratégico. Acontece a apresentação das informações geradas a partir de um carácter teórico e prático, como: missão, declaração de valor, matriz, visão, análises internas e externas, questões estratégicas, FOFA, e a estratégia. Já na terceira etapa é caracterizada pela implantação e controle do Planejamento Estratégico, sendo que nessa fase aparecerão 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 opinião (PEREIRA, 2010).



Por fim, é importante destacar que o planejamento estratégico não é um processo estático, mas sim dinâmico e contínuo. As empresas devem estar sempre revisando suas estratégias e projetos, fazendo ajustes e adaptações necessárias para garantir que estejam no caminho certo para alcançar seus objetivos.

Em um mercado cada vez mais competitivo e em constante mudança, o planejamento estratégico se torna ainda mais importante para as empresas. Ele permite que a empresa tenha uma visão clara de seu futuro e tome decisões mais acertadas, com base em dados e informações atualizadas.

Assim, conclui-se que o planejamento estratégico e as ferramentas de competitividade são fundamentais para o sucesso das empresas contemporâneas. Elas permitem que as empresas se adaptem às mudanças do mercado, identifiquem oportunidades de crescimento e se mantenham competitivas em um ambiente cada vez mais desafiador. Por isso, é essencial que as empresas invistam em planejamento estratégico e utilizem as ferramentas de competitividade disponíveis, a fim de garantir seu sucesso e sua posição de destaque no mercado.

3. CONCLUSÃO

Em suma, este estudo aborda a importância do planejamento estratégico e da estratégia para o crescimento organizacional, destacando a necessidade de unir esses conceitos em um só. O planejamento estratégico é um processo de elaboração da estratégia da organização em relação ao ambiente em que está inserida, enquanto a estratégia é a definição dos objetivos e ações para alcançar esses objetivos.

Foi possível verificar que o planejamento estratégico permite que a empresa avalie seu desempenho e faça ajustes necessários para alcançar seus objetivos. A tomada de decisões no planejamento envolve definir o comportamento desejado da organização, os produtos e serviços oferecidos e os mercados e clientes a serem alcançados. Além disso, o controle e a avaliação são etapas essenciais para garantir que os resultados planejados sejam alcançados.

O planejamento estratégico é essencial para que as organizações analisem o ambiente em que estão inseridas, identifiquem seus pontos fortes e fracos, aproveitem as oportunidades e reduzam as ameaças ao seu redor. A elaboração desse planejamento envolve a análise da situação da empresa, buscando uma estratégia para reduzir os riscos e aumentar as oportunidades de crescimento.

A elaboração do planejamento estratégico é fundamental para que a organização saiba o caminho a seguir e onde pretende chegar. O planejamento estratégico é composto por negócio, objetivos, vantagens competitivas e alocação de recursos. Por meio desse planejamento, a organização pode estabelecer estratégias, políticas e planos de ação para alcançar seus objetivos.

No contexto das organizações públicas, a redução de impactos e a promoção da sustentabilidade são aspectos importantes. A implementação de políticas de sustentabilidade, práticas de responsabilidade social, gestão sustentável, transparência e engajamento da comunidade, bem como a busca por inovação.

Por fim, a partir deste estudo sugere-se explorar em futuras pesquisas de forma mais aprofundada acerca da análise comparativa dos estilos de gerenciamento de planejamento estratégico e da estratégia organizacional, considerando aspectos como inovação, sustentabilidade, gestão pública e implementação estratégica.

Referências

- ABREU, J. A. S. et al. **O Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade Empresarial**. Revista de Administração FACES Journal, v. 17, n. 4, p. 35-52, 2018.
- AMATO, C. A. A. et al. **Planejamento estratégico em organizações: revisão de literatura**. Revista Científica da FSA, v. 16, n. 1, p. 39-54, 2019.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação Qualitativa em Educação**. 2. ed. Porto: Porto Editora, 2016
- CERTO, Samuel C. PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010
- LIMA, E. S. et al. **Análise SWOT como ferramenta para planejamento estratégico em uma empresa de telecomunicações**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, v. 6, n. 6, p. 58-69, 2021.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**/.-8. ed.-[3. reimpr.]. São Paulo: Atlas, 2019.
- MINTZBERG, et al. **Ascensão e queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2019. xii, 359p. ISBN 9788536303055. Disponível em: <https://biblioteca.itl.org.br/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=1064>>Acesso em 18 abr. 2023.
- MORAES, L. M. et al. **Matriz BCG: uma ferramenta de gestão estratégica**. Revista Fórum Identidades, v. 4, n. 1, p. 141-159, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/index.php/AT/article/view/23001>
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- OLIVEIRA, V. M. et al. **Análise das cinco forças de Porter**, 23 ed São Paulo: Atlas, 2019.
- PEREIRA, Mara. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 58.



IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS

IMPORTANCE OF STRATEGIC PLANNING IN COMPANIES

Thallita Ferreira Rodrigues¹

1 Administração da Faculdade Anhanguera São Luís-MA



Resumo

O presente estudo trata do Planejamento Estratégico nas Empresas. O planejamento estratégico é uma das ferramentas mais utilizadas no contexto empresarial, que se refere a um conjunto de grandes escolhas que tem a finalidade de orientar na gestão e construção de uma visão a longo prazo sob condições de incertezas. Dessa forma, o estudo objetiva compreender a importância do planejamento estratégico para as empresas. Para o desenvolvimento do estudo, optou-se pelo método de revisão bibliográfica, com busca realizada no Google Acadêmico, Repositórios Virtuais de Administração. Os resultados do estudo demonstraram que o planejamento foca numa previsão antecipada do que pode ser feito antes do produto ou serviço entrarem no mercado. Além disso, os benefícios do planejamento estratégico para as empresas promovem vantagens na identificação de ponto de vista comum, promovendo objetivos estratégicos, para que sejam elaboradas ideias criativas e inovadoras, bem como na exploração de novas oportunidades que contribuem reduzindo ameaças e consequentemente contribuindo de forma significativa para o planejamento de ações futuras.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, Empresas, Importância, Crescimento.

Abstract

The present study deals with Strategic Planning in Companies. Strategic planning is one of the most used tools in the business context, which refers to a set of major choices that aim to guide the management and construction of a long-term vision under conditions of uncertainty. Thus, the study aims to understand the importance of strategic planning for companies. For the development of the study, the method of bibliographic review was chosen, with a search carried out in Google Scholar, Virtual Repositories of Administration. The results of the study demonstrated that planning focuses on an early prediction of what can be done before the product or service enters the market. In addition, the benefits of strategic planning for companies promote advantages in identifying a common point of view, promoting strategic objectives, so that creative and innovative ideas are elaborated, as well as in the exploration of new opportunities that contribute to reducing threats and consequently contributing in a way significant for planning future actions.

Keywords: Strategic planning, Companies, Importance, Growth.



1. INTRODUÇÃO

O presente artigo aborda uma temática relevante para a seara da Administração, trata do planejamento estratégico para as empresas.

Na seara empresarial, o planejamento tem como principal finalidade ser uma base para que o líder avalie o potencial do seu negócio, através da criação de ações que possibilitem que a empresa possa estar à frente dos seus concorrentes no mercado. Possibilita que sejam descobertos os caminhos mais adequados para que os objetivos empresariais sejam alcançados.

Quando uma empresa realiza um bom planejamento estratégico ela é capaz de compreender suas fraquezas e diferenciais, além de entender o mercado na qual se encontra, com a possibilidade de escolher as estratégias mais adequadas para o cotidiano de trabalho da organização.

Nesse sentido, o planejamento estratégico é cada vez mais utilizado pelas empresas como ferramenta de crescimento, pois é uma ótima forma de engajamento para os colaboradores, fazendo com que eles possam realizar um trabalho produtivo e conseqüentemente melhorar os resultados. Através da adoção do planejamento, as organizações evitam prejuízos que podem influenciar em diversos âmbitos.

Nesse sentido, para muitas empresas se manterem no mercado é algo que vêm se tornando cada vez mais difícil, não somente pela concorrência existente, mas pelas crises que o país já vem enfrentando por um longo período de tempo, e que conseqüentemente é um dos fatores que leva a decadência no mercado. Daí a importância de um bom planejamento estratégico, ele dá uma perspectiva das melhores estratégias que podem ser realizadas. É nesse sentido que se justifica o desenvolvimento do estudo.

Sabendo-se que, o planejamento estratégico é uma das ferramentas mais importantes da administração, pois auxilia na gestão da empresa possibilitando que os negócios da empresa sejam executados com eficácia. Nesse sentido, o estudo tem o problema: Qual a relevância do planejamento estratégico para as empresas?

Sendo assim, o estudo objetiva compreender a importância do planejamento estratégico para as empresas. E para melhor delineamento do estudo teve como objetivo específico apontar os benefícios da implantação do planejamento estratégico nas empresas.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. Metodologia

A metodologia para desenvolver a pesquisa foi a de revisão bibliográfica. Para a busca do material bibliográfico foram selecionados artigos, livros, revistas e jornais de administração que contemplem o título da pesquisa. A busca foi realizada na base de dados do Google Acadêmico, Repositórios Virtuais de Administração, utilizando-se os descritores: planejamento estratégico, empresas, importância, crescimento. Os critérios de inclusão foram os materiais que contemplem o presente título nas línguas portuguesa e inglesa. As bibliografias selecionadas foram de artigos publicados nos últimos 10 anos. Após seleção do material, foram realizados fichamentos para posterior desenvolvimento da pesquisa.

2.2. Resultados e discussão

Antes de adentrar nos resultados encontrados, é relevante compreender que o planejamento estratégico diz respeito a um mecanismo gerencial que objetiva o crescimento da organização no mercado, visando viabilizar para as empresas aspectos como oportunidades, alcance de objetivos, dentre outros aspectos importantes para o desenvolvimento desta e conseqüentemente de seus produtos (CHIAVENATO, 2014).

Os resultados mostram que os benefícios do planejamento estratégico para as empresas promovem vantagens na identificação de ponto de vista comum, promovendo objetivos estratégicos, para que sejam elaboradas ideias criativas e inovadoras, bem como na exploração de novas oportunidades que contribuem reduzindo ameaças e conseqüentemente contribuindo de forma significativa para o planejamento de ações futuras.

Quanto ao planejamento estratégico, é importante mencionar que o plano a nível estratégico é o mais indicado para muitas organizações, tendo em vista que o mesmo atende todas as necessidades de uma determinada empresa, buscando de forma ampla suprir todas as necessidades que a mesma carece para ter sucesso em todos os aspectos no mercado (LUIS, 2015).

A adoção do planejamento também é muito utilizada para que as organizações tenham noção do tamanho do mercado, com a possibilidade de tornar viável a identificação e avaliação das segmentações que se encontram no comércio, facilitando assim, as decisões a serem tomadas para seu posicionamento no mercado (HALAT, 2018).

Para Coelho (2015) existem algumas tarefas que envolvem todo o processo desse planejamento estratégico de marketing, e dentre esses destaca-se realização de pesquisas de marketing internamente e externamente, identificações dos potenciais e aspectos frágeis da organização, desenvolvimento de ações de marketing, definição de programas, determinação de orçamentos, revisão de resultados e objetivos.

O processo do planejamento, bem como durante o gerenciamento dessas ações de marketing deve haver equilíbrio entre as respectivas ferramentas, para assegurar as vendas dos produtos ou serviços, bem como os resultados devem ser avaliados frequentemente acerca das estratégias que foram realizadas no plano. É por meio desses aspectos que as organizações desenvolverão sua competitividade (LUÍS, 2014).

Observou-se que a adoção do Planejamento Estratégico é forte aliada para que as empresas desenvolvam e mantenham seus produtos no mercado, bem como sua estabilidade, tendo em vista que sua realização pode ser positiva para a empresa nos mais diversos setores da mesma (FERREIRA, 2015).

O sucesso de uma boa administração da empresa, está vinculada também a satisfação do cliente, bem como ao planejamento, que deve ter um plano de ação na qual idealize alcançar todos os objetivos apresentados. Desta forma, para que o plano de ação seja colocado em prática e funcione adequadamente, é necessário determinar as estratégias necessárias para tal plano (CHIAVENATO, 2014).

De acordo com Coelho (2015), é a busca de um caminho para a empresa como um todo, é a execução das decisões tomadas e o direcionamento que envolve todas as áreas, processos e funções da companhia. A importância da elaboração e execução de estratégias dentro de uma empresa permite que a mesma alcance uma meta, um plano, para assim obter sucesso.

De acordo com os resultados do estudo de Silva Júnior e Buntrok (2018) mostram que a estratégia é um referencial, um guia, para auxiliar os executivos na solução de certos pro-



blemas. A estratégia é como pensar. Para eles estratégia é a luta para superar as limitações de recursos através de uma busca criativa e infindável da melhor alavancagem dos recursos. A estratégia é o plano de ação apropriado para as decisões sobre ações interativas.

Através dessas visões de estratégia, observa o quão é importante e necessário reunir informações verdadeiras e significativas acerca da própria empresa, do mercado e do segmento onde a mesma atua, pois desta forma, é possível preparar estratégias que a encaminhem. Contudo, não são apenas informações que vão permitir a criação de boas estratégias

Assim, a informação está disponível para todos, mas somente os que fazem uso eficaz da mesma, transformam-na em conhecimento, conseguirão tirar proveito de suas forças. Por isso, o desempenho corporativo não depende apenas de fatores como produtos, serviços ou localização, mas também do conhecimento: sobre clientes, produtos e mercados; que revela oportunidades promissoras e consegue avaliar ameaças pendentes; que estimula os lucros e reduz os custos

Os resultados da pesquisa realizada por Carneiro (2021) evidenciam que as estratégias elencadas no planejamento partem da hipótese de que a empresa esteja preparada para atender e servir ao público de forma ainda mais eficiente que seus concorrentes. Por sua criação de uma posição única e valiosa que envolve distintos conjuntos de atividades, pois tais atividades devem ser diferenciadas em relação as produzidas por seus competidores ou equivalentes, devendo serem praticadas de forma distinta

Assim, a estratégia pode ser relacionada ao exército, pois facilmente confronta-se o âmbito empresarial a um campo de guerra na qual dirigentes estudam os sinais fracos e fortes de seus adversários, prevalecendo-se de situações oportunas e defendendo-se das possíveis ameaça. Neste sentido, observa-se que as estratégias deverão ser pesquisadas e estudadas minuciosamente, para em seguida serem planejadas e executadas, devendo-se atentar sempre as mudanças da própria empresa, mercado e de seus concorrentes (HALAT, 2018).

Mas durante a confecção das estratégias a empresa deve levar em conta além dos seus clientes, a concorrência; tendo em vista a satisfação, necessidades e desejos de sua clientela. As empresas devem ter sempre um plano de sobrevivência e crescimento, isto é, de longevidade e que faça jus a sua situação, oportunidades, objetivos e recursos específicos. Tais aspectos, são os principais focos do Planejamento Estratégico (COBRA, 2014).

No estudo realizado por Moraes (2021) o planejamento estratégico refere-se a base do planejamento de uma empresa, pois as empresas normalmente preparam planos anuais, de longo prazo e estratégicos. Os planos anuais e de longo prazo tratam dos negócios que se referem ao momento presencial da empresa e de como mantê-la firme no mercado. Por outro lado, os planos estratégicos referem-se à adaptação da empresa, visando a obtenção de vantagens das oportunidades do ambiente que muda constantemente

O planejamento estratégico é como um processo administrativo destinado a manter o equilíbrio entre os recursos de uma organização e suas oportunidades de mercado. Em nível corporativo, a empresa deve iniciar o processo de planejamento estratégico definindo primeiramente seu propósito e sua missão. Tal missão será então transformada em objetivos expostos detalhadamente com o intuito de orientar a empresa (GOMES, 2013).

O bom plano de marketing deve compreender, a fixação de objetivos, avaliação de oportunidades, o planejamento de estratégias de marketing, o desenvolvimento dos planos de marketing, o desenvolvimento do programa de marketing. Assim sendo, o plano deverá integrar o planejamento estratégico de marketing, que por sua vez, ao ser formu-

lado, deve considerar não apenas as variáveis controláveis da empresa (variáveis do ambiente interno da organização ou microambiente de marketing), mas também as variáveis externas (incontroláveis) que dizem respeito aos ambientes competitivo, econômico, tecnológico, político e legal, sócio-cultural, além, e com os recursos e objetivos da empresa (LAS CASAS, 2014).

Já os resultados do estudo de Passos e Roecker (2021) as estratégias do planejamento devem fazer parte da gestão da organização e devem contemplar todos os setores, visto que os plano e suas estratégias devem abarcar a organização como um todo, visando todas as possibilidades de crescimento.

Sendo assim, o planejamento estratégico deve conter explicações acerca da real situação e futura da empresa, com análises ambientais, de desempenho e de SWOT; especificar as metas a serem alcançadas; conter ações estratégicas de marketing devem ser descritas, bem como suas ações; deixar claro todos os recursos que serão utilizados nas estratégias; e monitorar todos os objetivos traçados e resultados alcançados (COSTA, 2014).

Diante de tudo que foi mencionado, em relação as dinâmicas inerentes as organizações, é perceptível que as elaborações das estratégias são funcionais, em relação a outros que somente são criados para cumprir um rito cotidiano, e sendo assim, a maioria destes apresentam falhas que acabam tornando os planos estratégicos sem quaisquer utilidades (COBRA, 2014).

É importante mencionar, que a análise de planos fantasias, dever ser realizadas para apoiar particularmente pontos estratégicos, demonstrando que as estratégias são fidedignas, ao contrário do que ocorre em anos funcionais, onde deve-se realizar uma análise profunda e expor os informativos básicos para auxiliar nas tomadas de decisão. Assim, independente das estratégias formuladas, um planejamento estratégico inadequado pode apresentar objetivos imprecisos para as organizações e acabar contribuindo para possíveis dificuldades (GOMES, 2013).

Quando os objetivos decorrem de um adequado planejamento estratégico de marketing, estes devem ser mensuráveis e específicos, com redações assertivas e comprometidas com os indicadores a serem alcançados, tais como a performance das empresas em seus segmentos do mercado, volumes de suas vendas e marketing de seus produtos (HADAD, 2018).

No estudo de Rodrigues (2021) os benefícios do Planejamento de Marketing para enfrentar a competitividade no mercado e conseqüentemente para obtenção do aumento das vendas são inúmeros, e se dão a partir das ações estratégicas de marketing que contribuem para que as organizações se estabeleçam no mercado e driblem as concorrências que crescem gradativamente.

É de conhecimento geral que o Planejamento de Marketing não são milagre para as organizações, mas auxiliam significativamente para que as empresas cresçam e se estabilizam no mercado. É um guia prático para enfrentar as dificuldades e auxiliar nas tomadas de decisão, bem como aumentar a visibilidade e criar estratégias para enfrentar problemas enfrentados pelas empresas (LUÍS, 2015).

Assim sendo, os benefícios são bem vantajosos, e dentre essas as empresas podem ter aumento da capacidade de integração nas atividades de marketing, reduzir as conseqüências dos problemas, maior enfrentamento de riscos já que os mesmos serão previstos, previsão do que pode vir a ocorrer (COELHO, 2015).

Na pesquisa realizada por Santos et al (2021) o planejamento estratégico é peça fundamental para se atingir resultados, consumidores, aumento da produção e estabilidade.



Vale frisar, que o mesmo somente poderá ter sucesso se for minuciosamente desenvolvido e os principais problemas analisados. O planejamento deve ser pautado nesses aspectos para poder ter sucesso.

Em relação as vendas, o planejamento estratégico de marketing aumenta as vendas desde que o marketing da empresa alcance seus consumidores oferecendo uma boa propaganda, produtos de qualidade e preços acessíveis para o consumidor. Sabe-se que uma boa propaganda é capaz de atrair em um curto espaço de tempo inúmeros consumidores. Assim, torna-se imprescindível que os gestores de marketing estejam sempre atentos a estratégias específicas, que corroborem para o aumento das vendas (LAS CASAS, 2014).

É importante mencionar que os benefícios de um bom planejamento são inúmeros, mas isso somente é possível se realizado um Planejamento de Marketing, que consiste em um mecanismo de gestão que possibilita o alcance dos objetivos a serem alcançados pelas empresas com o desenvolvimento e venda de seus produtos e serviços, garantindo-lhes segurança e estabilidade no mercado.

Assim sendo, os resultados do estudo de Fonseca (2022) mostram que o planejamento foca numa previsão antecipada do que pode ser feito antes do produto ou serviço entrarem no mercado, o mesmo vai se dividir conforme os níveis organizacionais, e dentre estes se encontram o estratégico, tático administrativo e operacional.

Calculando-se estrategicamente todos os aspectos já mencionados, as organizações poderão ser capazes de superar todos os problemas que possam surgir no mercado, tais como competitividade e diminuição das vendas, é possível que a adoção de ações estratégicas e a realização de uma avaliação minuciosa de mercado, tipos de consumidores, possíveis falhas, e a realização de ações direcionadas para esses aspectos possam vir a salvar a organização, e conseqüentemente a superação de todas as dificuldades (CHIAVENATO, 2014).

Ao se criar um planejamento estratégico, as organizações se tornam aptas para determinar o melhor caminho a percorrer e inserir seus produtos e conseqüentemente sua expansão. Sabendo-se que o planejamento de marketing corrobora de forma significativa para o sucesso tanto da empresa como dos seus produtos, daí a importância do planejamento de marketing para enfrentar a concorrência e aumentar de forma significativa as vendas.

3. CONCLUSÃO

Conclui-se que o planejamento estratégico é essencial para as empresas, trata-se de um mecanismo gerencial que objetiva o crescimento da organização no mercado, visando viabilizar para as empresas aspectos como oportunidades, alcance de objetivos, dentre outros aspectos importantes para o desenvolvimento desta e conseqüentemente de seus produtos.

Nas grandes organizações o planejamento estratégico é muito utilizado para alcançar metas e objetivos, em especial para alavancar o marketing da empresa, venda de produtos e divulgar as empresas no mercado. A partir deste são traçadas estratégias específicas certas e que contribui significativamente para o crescimento das organizações em seus diversos aspectos.

Sendo assim, é importante ressaltar o planejamento foca numa previsão antecipada do que pode ser feito antes do produto ou serviço entrarem no mercado, o mesmo vai se dividir conforme os níveis organizacionais, e dentre estes se encontram o estratégico, tático

co administrativo e operacional.

O desenvolvimento do presente estudo foi relevante para aumentar os conhecimentos acerca da presente temática, bem como por contribuir para que estudos posteriores possam ser desenvolvidos e corroborarem com a comunidade científica de administração.

Referências

CARNEIRO, M.V. **A importância do planejamento estratégico para o crescimento organizacional em tempos de pandemia**. 2021. Monografia (Graduação em Administração) - Centro Universitário Christus. Fortaleza, 2021. Disponível: <https://repositorio.unichristus.edu.br/jspui/handle/123456789/1328>.

Acesso: 11/03/2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

COELHO, Fernando. **Insights de marketing**. 2015. Ed. Veloso. 87 p

COBRA, Marcos. **Administração e planejamento estratégico no Brasil**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

COSTA, Claudia. **Importância do marketing nas vendas**. Artigo. Campinas. Anhanguera, 2014.

GOMES, Marília; KURY, Glaura. **A evolução do planejamento estratégico**. 2013. Disponível em: <http://www.portalintercom.org.br/anais/nordeste2013/resumos/R37-0945-1.pdf> Acesso em: 04/03/2023.

HALAT, Angela. **Gestão de marketing e comportamento do consumidor**. São Paulo. Ed Senac.2018

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10.ed. São Paulo, 2014.

LAS CASAS, Alexandre. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2014

LUIS, Carolina. **Planejamento Estratégico de Marketing no Âmbito do desenvolvimento Organizacional**. Revista ANGRAD. v.2015, p.00 - 004, 2015.

FERREIRA, Claudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília: SEBRAE, 2015

FONSECA, Pamella Barbosa da. **A importância do planejamento estratégico para o crescimento das micro e pequenas empresas no Brasil**. 2022. 74 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2022. Disponível: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/25161>. Acesso:12/03/2023.

MORAIS, D.O. **A importância do planejamento estratégico com ambidestria para pequenos negócios em tempos de crise**. 2021. Monografia (Graduação em Administração) - Centro Universitário Christus. Fortaleza, 2021. Disponível: <https://repositorio.unichristus.edu.br/jspui/handle/123456789/1118>. Acesso: 11/03/2023.

PASSOS, W ROEKER, R..**Planejamento estratégico aplicado a empresa Shilmar Confecções**. Animaeducação.2021. Disponível: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/14493>. Acesso:12/03/2023.

RODRIGUES, F.B. **Análise da importância do planejamento estratégico em empresas de pequeno porte**. Unievangélica. 2021. Disponível: <http://repositorio.aee.edu.br/bitstream/aee/16825/1/FL%C3%81VIA.pdf>. Acesso:14/03/2023.

SANTOS, L.U. et al. **A importância do planejamento estratégico para micro e pequenas empresas**, 2021. Trabalho de conclusão de curso (Curso Técnico em Administração) - Escola Técnica Estadual ETEC de Cidade Tiradentes (Cidade Tiradentes - São Paulo), São Paulo, 2021. Disponível: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/6484>. Acesso: 13/04/2023.

SILVA JÚNIOR, M.G. BUNTROK, D. **A importância do planejamento estratégico na gestão empresarial**. Faculdade Evangélica de Jaguará. 2018. Disponível: <http://45.4.96.19/handle/aee/1035>. Acesso:13/04/2023.



OS DESAFIOS NA GESTÃO DE PESSOAS DENTRO DE UMA EMPRESA

CHALLENGES IN PEOPLE MANAGEMENT INSIDE A COMPANY

Eline Márcia de Sousa Alves¹

Suelen Aguilera²

1 Administração da Faculdade Anhanguera São Luís-MA

2 Docente da Faculdade Anhanguera



Resumo

O significado para Gestão em sentido exato compreende, sob aspecto individual, apenas os órgãos administrativos, e, sob o aspecto objetivo, somente o desempenho administrativo, no primeiro acontecimento, os órgãos governamentais e, no segundo, o desempenho político. A escolha dessa temática 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 compreensão sobre a gestão de pessoas, a valorização do colaborador e os desafios que ainda existem na gestão de pessoas dentro de uma empresa. 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 externa e interna no que diz respeito a gestão de pessoas.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Administração.

Abstract

The meaning of Gestão in the exact sense comprises, under the individual aspect, only the administrative bodies, and, under the objective aspect, only the administrative performance, in the first event, the governmental bodies and, in the second, the political performance. The choice of this theme was due to the fact that 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. The relevance of the research lies precisely in bringing this understanding about people management, employee appreciation and the challenges that still exist in people management within a company. The contributions that the research can bring to society is exactly the understanding that the human resources sector is relevant, for the interactions between employees within a company and for the academic community the research brings a theoretical contribution to more detailed studies on the study showing the challenges, but also actions that help in the development of organizations externally and internally with regard to people management.

Keywords: People Management. Administration.



1. INTRODUÇÃO

Administrar 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. Por isso a gestão de pessoas é tão relevante dentro de uma empresa.

A problemática que norteou o artigo foi: Quais os desafios na gestão de pessoas dentro das empresas?

Por isso o objetivo geral ou primário: compreender os desafios na gestão de pessoas dentro de uma empresa. E objetivos específicos: estudar a importância da gestão de pessoas e o relevante papel para a valorização do ser humano dentro das empresas.

A escolha dessa temática 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 compreensão sobre a gestão de pessoas, a valorização do colaborador e os desafios que ainda existem na gestão de pessoas dentro de uma empresa.

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

Para a elaboração do trabalho será feita uma revisão bibliográfica qualitativa e descritiva baseada principalmente em livros de diversos autores como, por exemplo, Kotler (2013), Costa (2011), Mendes (2009), entre outros. Segundo Lakatos (2015) a revisão bibliográfica é uma forma do autor está mais perto das teorias e processos dos autores que respaldarão a pesquisa.

Será realizado também levantamento de informações sobre o tema em revistas, artigos, documentários, relatórios, periódicos, entre outras fontes de dados com até 13 anos das quais serão pesquisadas tais palavras-chaves: gestão, administração e interação.

Por isso o período das obras pesquisadas serão de 2000 a 2023. A Revisão Integrativa da Literatura é realizada através de extensa análise da literatura para embasar discussões sobre métodos e/ou resultados de pesquisa e pensamento sobre estudos futuros (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008).

2.2 Resultados e Discussão

A Gestão De pessoas necessariamente passa pela elaboração de seu planejamento. O Planejamento Financeiro torna-se uma ferramenta importante para quantificar em termos financeiros os anseios declarados no Planejamento Estratégico, nos Planos Táticos e Operacionais.

Além disso, indica caminhos que levam a alcançar os objetivos da empresa, tanto em curto como em longo prazo, cria mecanismos de controle que envolve todas as suas atividades operacionais e não-operacionais.

Dentro das organizações o termo finanças sempre esteve ligado ao princípio de maximização do lucro ou valor total de um negócio, que na visão de Gropelli (1999) mais especificamente seria maximizar a riqueza por meio da maior obtenção de lucro possível ao menor risco.

O objetivo da administração de pessoas é maximizar o valor de mercado das empresas, conseqüentemente, aumentando a riqueza de seus proprietários (HOJI, 2001). Essa, aliás, é apenas uma das abordagens dada ao assunto, que ao longo dos anos passou por diversas sofisticacões e desenvolveu novas tendências.

Uma delas, exposta por Gropelli (1999) é que na década de 1970, a ênfase em finanças recaia sobre a utilização de formas de melhoria efetiva de gestão do capital de giro, incrementando métodos para a manutenção de registros financeiros e para a interpretação dos demonstrativos financeiros.

Ainda de acordo com o autor, a evolução das finanças fez surgir um novo conceito, ampliando seu horizonte e passando a enfatizar as formas de orçar os recursos escassos e investir os fundos em ativos ou projetos que rendam a melhor compensação entre risco e retorno.

A gestão de pessoas compreende um conjunto de atividades que estão relacionadas com a administração dos fundos movimentados pela empresa. Faz parte da administração de pessoas a obtenção dos recursos necessários e formulação de uma estratégia voltada para a otimização do uso desses fundos. Sendo assim, a gestão de pessoas tem um papel relevante no desenvolvimento das atividades operacionais, ao contribuir bastante para o sucesso do empreendimento (BRAGA, 2009).

Segundo Cheng e Martins (1989) gestão de pessoas pode ser deliberada como a gestão dos fluxos Monetários derivados da atividade operacional da empresa, em termos de suas respectivas ocorrências no tempo.

Ela objetiva encontrar o equilíbrio entre a “rentabilidade” (maximização dos revides dos donos da companhia) e a “liquidez” (que se refere à capacidade de a empresa honrar seus compromissos nos prazos contratados).

Isto é, está implícita na necessidade da Gestão de pessoas a busca do equilíbrio entre gerar lucros e manter caixa.

Assim sendo, os autores dizem que a gestão de pessoas está preocupada com a administração das entradas e saídas de recursos monetários provenientes da atividade operacional da empresa, ou seja, com a administração do fluxo de disponibilidade da empresa.

Este enfoque sobre finanças demonstra a necessidade de serem utilizadas ferramentas que permitam a realização de práticas de gestão de pessoas dentro das empresas.

O significado para Gestão em sentido exato compreende, sob aspecto individual, apenas os órgãos administrativos, e, sob o aspecto objetivo, somente o desempenho adminis-



trativo, no primeiro acontecimento, os órgãos governamentais e, no segundo, o desempenho político.

A palavra gestão denota planejar, dirigir, comandar, e, embora, aborda-se de uma atividade dependente do ato de executar, que, conforme Di Pietro (2012) conceitua-se como um método ou atividade dinâmico que aborda a tomada de decisões a partir de desígnios e soluções. Di Pietro (2012) assegura que a Gestão Pública compreende:

Os órgãos governamentais, soberanos, fundamentais, aos quais incube delinear os níveis de ação, dirigir, comandar, como embora os órgãos administrativos, dependentes, subordinados (Administração Pública, em sentido estrito), aos quais incube conseguir os planos governamentais; em sentido extenso, no entanto objetivamente considerada, a Administração Pública abrange o desempenho político, que apresenta as diretrizes governamentais e o desempenho administrativo, que as executa (DI PIETRO, 2012, p. 54).

A Gestão, seguida em seu sentido subjetivo, agrega-se os institutos, órgãos e agentes, porquanto, conforme Carvalho e Sampaio (2010) abrangem a Administração Direta e Indireta. No que se menciona a Administração Direta, os institutos a ela dependentes são a União, os estados, o Distrito Federal e os municípios, transformados em órgãos e objetos de capacidade dentro dos institutos, não sendo respeitados como indivíduos jurídicos, como, por exemplar, os Ministérios, Secretarias e Departamentos.

Contudo, a Administração Indireta, conforme Carvalho e Sampaio (2010) é desenvolvida por pessoas jurídicas que, ainda de não concluírem a estrutura dos institutos da Administração Direta, a elas são conectadas, sendo as autarquias, as fundações públicas, os empreendimentos públicos e as sociedades de economia composta, de maneira que toda essa estrutura aponta consentir as precisões públicas, de maneira específica nesta análise, as indivíduos com deficiência, que são protegidos, legitimamente, por meio da Lei 13.146/2015, a qual proporciona garantias constitucionais para a equiparação das pessoas com deficiência em relação à sociedade.

Para Harada (2012, p. 5), equiparação ao comprometimento público é de empenho social, embasada sob o regime de direito público, que é “presidido pelo princípio da exata jurisprudência, em contraposição aos empenhos particulares ou grupais, atendidos pelo regime de direito privado, corroborado pelo princípio da autonomia da vontade”.

Adverte-se que, no assunto das precisões públicas principais, adolece a prestação de serviço público, que, para Mello (2012, p. 620), invade toda a velocidade de “oferecimento de proveito ou conforto material oferecido à exultação de todo cidadão”, voltando-se, somente, aos indivíduos com deficiência. Para Cabral (2019), a característica da Gestão tocante à ascensão da inclusão social necessita rever inúmeras precisões, e, entre elas, avulta-se o transporte coletivo.

Ante disso, a Gestão exhibe-se como um método que acontece quando sujeitos se utilizam de recursos humanos ou materiais para conseguirem os seus desígnios por meio do emprego dos insumos disponíveis, com finalidade de distribuir bens e serviços, porquanto o “trabalho com recursos humanos, financeiros e materiais, para atingir desígnios organizacionais pelo meio do comportamento dos desempenhos planejarem, organizar, liderar e controlar” (MEGGINSON, 2010, p. 7).

A Gestão proporciona-se como um método de tomada de decisões, de tal modo como considera efetivação de atos, abrangendo-se quatro técnicas essenciais conexas, sendo elas: planejamento, organização, execução e controle, em que se invade a deliberação dos

desígnios, a decisão de recursos e tarefas para consegui-lo, além da distribuição do trabalho, monitoramento e estimativa das atividades em grupo, visto que os indivíduos estão conectados às outras pelos efeitos de seus atos, direta ou indiretamente.

Nesse sentido, Silva (1999) ressalta a importância das análises de pessoas de uma organização, sendo está um verdadeiro exame minucioso dos subsídios capitais disponíveis, bem como das condições endógenas e exógenas.

Dessa forma, são fornecidos os meios para tornar flexíveis e corretas as deliberações de aquisição no momento mais apropriado e vantajoso (GROPELLI, 1999).

A expressão planejamento tem em seu significado literal o ato ou efeito de planejar; trabalho de preparação para qualquer empreendimento, segundo roteiro e métodos determinados; planificação, processo que leva ao estabelecimento de um conjunto coordenado de ações (pelo governo, pela direção de uma empresa etc.) visando à consecução de determinados objetivos; elaboração de planos ou programas governamentais, especialmente na área econômica e social.

Já financeiro significa, relativo às finanças, à circulação e gestão do dinheiro e de outros recursos líquidos. Contudo, o conceito de planejamento financeiro tem-se a junção desses dois conceitos levados para um plano empresarial (LUCION, 2005).

Dentro da gestão de pessoas, o planejamento financeiro é de fundamental importância para a tomada de decisões, definindo os planos financeiros e orçamentos, ele fornece os roteiros para que os objetivos da empresa sejam atingidos.

Além disso, esses instrumentos oferecem uma estrutura para coordenar as diversas atividades da companhia e atuam como mecanismos de controle, estabelecendo um padrão de desempenho contra o qual é possível avaliar os eventos reais (GITMAN, 1997).

O planejamento financeiro é desenvolvido fundamentalmente por meio de projeções, como estimativa mais aproximada possível da posição econômica de pessoas esperada. Compreende a programação avançada de todos os planos da administração de pessoas e a integração e coordenação desses planos com os planos operacionais de todas as áreas da empresa.

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 e 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, 1978, p.22).

A gestão de pessoas está deixando de ser a área voltada para trás, para o passado e para a tradição e algumas vezes poucas vezes para o presente, para se constituir em uma área aprumada 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 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 com-

preende a aplicação de conhecimentos ou técnicas específicas adquiridas por meio de educação formal e exercício de suas funções.

Habilidade humana é a capacidade de lidar com pessoas, comunicar-se de forma clara e abrange a compreensão das necessidades, interesses e atitudes. Esta habilidade implica na delegação e motivação das pessoas resultando o alcance dos objetivos da organização ou de um departamento específico.

Diante da citação exposta anteriormente é de suma relevância para uma empresa, quer seja ela pequena ou grande que seus líderes possuam as três capacidades para usá-las nos momentos imprescindíveis com seu grupo, uma vez que adquirem uma multiplicidade de papéis, essenciais à sua função, para levar a organização e seus conduzidos aos escopos fundados (DUTRA, 2016, p.19).

Para que os condutores se licenciem, Marras (2003) assevera claramente que, as empresas e corporações devem com assiduidade impulsionar a participação em acontecimentos, workshops e seminários que os tragam uma reflexão ao que diz respeito aos temas contemporâneos e distintos ocasionando uma visão maximizada dos mercados.

Chiavenato (2003) traz uma informação importante que ressalta que, outrora quando apareciam espaços nas empresas para determinado lugar e em particular para colocações de comando, ajuizava-se em apreender do mercado, profissionais com educação formalizada ou conhecimentos apanhados em outras empresas.

Presentemente as empresas que creem que seus servidores são seus máximos ativos traz uma valorização maior, prestam atenção em habilitá-lo de maneira constante e imutável, haja vista que, adicionando importâncias a eles aumentam significativamente a característica e operosidade (DUTRA, 2016, p.19).

Chiavenato define o treinamento como sendo o processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada. O treinamento é uma estratégia da empresa ter lucratividade ao permitir que os colaboradores contribuam efetivamente para os resultados do negócio, sendo uma maneira eficaz de agregar as pessoas, a organização e os clientes. (CHIAVENATO, 2010)

Treinamento no cargo, que ministra informação, conhecimento e experiência em que é utilizada a sala de aula e instrutor para desenvolver habilidades, conhecimentos e 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).



É comprovado que quando o profissional é desvalorizado no ambiente de trabalho, automaticamente as consequências irão refletir nos resultados da empresa. Os principais motivos que desanima os trabalhadores e a falta de oportunidade de crescimento, uma má gestão, falta de reciprocidade, salário baixo e falta de reconhecimento (DUTRA, 2016, p.19).

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

- **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, porém para se avançar uma etapa dessa série de atividades, os resultados anteriores devem ser analisados para que as etapas seguintes possam acontecer. Levando em conta que fatores internos e externos podem influenciar o processo, é essencial que haja um equilíbrio entre eles. Os fatores ambientais internos que podem influenciar os processos são a missão, visão, cultura e objetivos organizacionais, a natureza das tarefas e o estilo de liderança. Já os fatores externos seriam leis e regulamentos, o sindicato, condições econômicas, sociais e culturais além da competitividade.

Nesse sentido os benefícios aos empregados representam toda forma de compensação proporcionada pela entidade a seus empregados em troca dos serviços prestados, incluindo os benefícios ofertados tanto aos trabalhadores quanto aos seus dependentes.

3. CONCLUSÃO

Sendo assim após as pesquisas feitas e os embasamentos feitos pelos autores pôde-se concluir que os objetivos foram alcançados e a problemática respondida, percebeu-se ainda que a relação da gestão com a qualidade passou a ser uma exigência clara do cliente, porém em algumas organizações ainda não tem a cultura de adotar uma política sistemática para implantação de programas de qualidade nas empresas, o que ocasiona pouca diferenciação e vantagem competitiva, contudo considera-se a possível causa disso a ausência de informação ou o não entendimento da linguagem técnica.

Neste contexto a prestação de serviços com qualidade, o qual é resultante de uma sequência de rotinas, como por exemplo, a pesquisa de mercado de concorrência e clientes, buscando um meio que os diferencie dos demais, em termo de qualidade percebida tanto nos produtos, quanto nos serviços oferecidos, estabelecer uma cultura, desenvolver treinamento dos funcionários para melhorar o atendimento dos consumidores, propor-

cionar um ótimo clima organizacional, divulgar o planejamento estratégico e estabelecer mecanismos de controle das atividades.

A qualidade é adequação ao uso do produto ou serviço com conforto, resistência e durabilidade através de um conjunto de atividades empreendidas para satisfazer as expectativas e exigências do consumidor, sendo classificada em cinco dimensões: qualidade intrínseca, custo, entrega, moral e segurança.

A qualidade intrínseca está relacionada às especificidades do produto, serviço e mercado, que por sua vez faz com que empreendedores busquem satisfazer as necessidades dos seus consumidores internos. Para tanto, deve-se abordar as seguintes vantagens: eliminação nos custos, avarias, retrabalhos para assim ter uma maximização da lucratividade. Além disso, a qualidade deve viabilizar a inovação rápida e eficaz através da criação de objetivos e da focalização de negócios onde os colaboradores atuam de maneira proativa nas diversas áreas como marketing, recursos humanos, operacional e estratégico.

Referências

- ANTUNES, Mileny Gomes *et al.* Avaliação da qualidade do serviço de transporte público de ônibus na cidade de Santos. **Refas: Revista Fatec Zona Sul**, Santos - Sp, v. 3, n. 2, p. 18-38, fev. 2017.
- ARAGÃO, Danilton Luis Lima Jesus de; HIROTA, Ercília Hitomi. Sistematização de requisitos do usuário com o uso da Casa da Qualidade do QFD na etapa de concepção de unidades habitacionais de interesse social no âmbito do Programa Minha Casa, Minha Vida. **Ambiente Construído**, [S.l.], v. 16, n. 4, p. 271-291, dez. 2016.
- ARAÚJO, M.; OLIVEIRA, J.; JESUS, M. Transporte público coletivo: discutindo acessibilidade, mobilidade e qualidade de vida. *Psicologia & Sociedade*, Florianópolis, v. 23, n. 3, p. 574-582, 2011.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: informação e documentação: referência - elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, ago. 2002.
- AVELINO, D. R. B. **Transporte público**: percepção dos estudantes quanto à utilização do mobile e internet na qualidade dos serviços na cidade do Natal/RN. 2014. 86f. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte – Centro de Ciências Sociais Aplicadas – Departamento de Ciências Administrativas, Natal, RN, 2014.
- BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial**: conceitos, modelos e instrumentos. São Paulo: Saraiva, 2004. 328 p.
- BARBOSA TEIXEIRA, J. M.; FERREIRA JUNIOR, A. B; VIEIRA, J. C C. A administração pública como facilitadora do desenvolvimento social e econômico. **Caderno Gestão Pública**, v. 4, n. 3, p. 5-18, 2014.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Senado Federal, 1988.
- CABRAL, B. A. **Qualidade no Atendimento**. Niterói. Disponível em https://scholar.google.com.br/scholar?q=qualidade+no+atendimento&hl=pt-BR&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar&sa=X&ei=4aYtVef7MMnpsAXJoYGI-BA&sqi=2&ved=0CBoQgQMwAA. Acesso em: 13 mar. 2019.
- CARDOSO NETO, L. **Gestão Estratégica das Organizações**: Como vencer os desafios do Séc. XXI. Lisboa: Editorial Verbo, 2010.
- CARPANEZ, Mateus. **Como fazer um Gráfico ou Carta de Controle no Excel**. 2018. Grupo Voitto. Disponível em: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/carta-de-controle-no-excel>. Acesso em: 13 dez. 2020.
- CARPINETRI, L. C. R. **Gestão da qualidade**: conceitos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 239 p.
- CARVALHO, F. de. Q.; SAMPAIO, D. A. **A Administração Pública**: uma análise de sua história, conceitos e importância. 2010. Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/a-administracao-publica-uma-analise-de-sua-historia-conceitos-e-importancia/37923/>. Acesso em: 13 mar. 2019.
- CARVALHO, M. M. de.; PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade**: Teoria e Casos. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABPRO, 2012.
- CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**. São Paulo: Manole, 2012.



- COSTA JUNIOR, E. L. **Gestão em processos produtivos**. Curitiba: Ibpex, 2008. 120 p.
- COSTA, M. COSTA, M. DE F. **Projeto de pesquisa- Entenda e faça**, 2017. Editora Vozes LTDA. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=sR46DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=pesquisa+explicativa&ots=iQ5jslOQhh&sig=SeVreBO6v4xMln1JUV9geTaVw8#v=onepage&q&f=true>>. Acesso em: 23 nov. 2020.
- CRUZ, F. da.; SILVA, V. P. da. **Controle e avaliação na administração pública**. Universidade de Brasília. Brasília, 2011.
- DAVIS, M. M.; CHASE, R. B.; AQUILANO, N. J. **Fundamentos da administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2001. 234 p.
- DAVSON, M. I. S. *et al.* A efetividade nos resultados apresentados com o uso do ciclo PDCA na gestão de resultados de uma instituição de pessoas. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 4, n. 7, p. 4066-4080, nov. 2018. ISSN 2525-8761.
- DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 2012.
- FERNANDES, F. F. **Histogramas e distribuição normal**. Disponível em: <<https://sites.google.com/site/qualidadeprodutividade/six-sigma/dmaic/measure/2-1-2-2-estatistica-basica/2-1-2-2-4-histogramas-e-a-distribuiçao-normal>>. Acesso em: 08 set. 2018, 10:20:00.
- FERRAZ, A. C. P.; TORRES, I. G. E. **Transporte público urbano**. São Carlos: Rima 2014.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS M. J. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 6ª ed. São Paulo: Bookman, 2014.
- FREITAS, A. L. P. A Qualidade em serviços no contexto da competitividade. **Produção on-line**, Florianópolis, SC, v. 5, n. 1, p. 50-65, mar./jun. 2005.
- FREUD, J. E.; SIMON, G. A. **Estatística aplicada: economia, administração e contabilidade**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 200 p.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Ufrgs, 2009. 120 p. Disponível em:
- GIANESI, I. G. N.; CORREA, H. L. **Administração Estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 2012.
- GONÇALVES, Victor. **Veja como fazer fluxogramas para melhorar seus processos e otimizar seu negócio**. 2020. Grupo Voitto. Disponível em: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/fluxograma>. Acesso em: 13 dez. 2020.

A RELEVÂNCIA DA APLICABILIDADE DE FERRAMENTAS DE QUALIDADE NAS OPERAÇÕES LOGÍSTICAS NAS EMPRESAS

THE RELEVANCE OF THE APPLICABILITY OF QUALITY TOOLS IN LOGISTICS OPERATIONS IN COMPANIES

Jean Carlos Ramos dos Santos¹

Alcideia Primo²

1 Administração da Faculdade Anhanguera São Luís-MA

2 Docente da Faculdade Anhanguera



Resumo

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. A problemática que norteou a pesquisa foi: Qual a relevância da aplicabilidade de ferramentas de qualidade nas operações logísticas nas empresas? Tendo como objetivo geral: compreender sobre as ferramentas que são utilizadas para que haja uma qualidade melhor na logística dentro de uma empresa. E os objetivos específicos foram identificar as ferramentas usadas por uma empresa para a melhoria de sua logística. A relevância da pesquisa está em justamente trazer essa compreensão sobre essas ferramentas dentro da logística e de como o uso delas faz toda a diferença para que haja um desenvolvimento maior para a empresa.

Palavras-chave: Ferramentas; Qualidade; Operações Logísticas.

Abstract

The economic growth of enterprises in the logistics sector has been intensifying more and more, which has been increasing competitiveness between companies and the search for the highest quality of products offered to the consumer market. Faced with this, many enterprises have been looking for alternatives and tools that make it possible to achieve the quality of products and services provided for an increasingly demanding market. In order to obtain improvements in their production processes, increase their productivity and improve their efficiency, many companies have been looking for tools that make this possibility possible. The problem that guided the research was: What is the relevance of the applicability of quality tools in logistics operations in companies? Having as general objective: to understand about the tools that are used so that there is a better quality in logistics within a company. And the specific objectives were to identify the tools used by a company to improve its logistics. The relevance of the research lies precisely in bringing this understanding about these tools within logistics and how their use makes all the difference so that there is a greater development for the company.

Keywords: Tools; Quality; Logistics Operations.

1. INTRODUÇÃO

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. Diante do exposto, o presente artigo tem como objetivo descrever a aplicabilidade nas operações Logísticas de dez ferramentas muito usuais da Gestão da Qualidade.

A problemática que norteou a pesquisa foi: Qual a relevância da aplicabilidade de ferramentas de qualidade nas operações logísticas nas empresas?

Tendo como objetivo geral: compreender sobre as ferramentas de qualidade que são utilizadas para que haja uma melhora nos processos logísticos nas empresas. E os objetivos específicos foram identificar as ferramentas de qualidade usadas pelas empresas para a melhoria da logística.

A relevância da pesquisa está em justamente trazer essa compreensão sobre essas ferramentas de qualidade dentro da logística e de como o uso delas faz toda a diferença para que haja um desenvolvimento maior para as empresas. 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 a aplicabilidade dessas ferramentas dentro do contexto empresarial.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

A metodologia utilizada para a realização do Trabalho de Conclusão de Curso foi 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

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.

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.

A logística é um fator econômico vital e que enfrenta um problema: diminuir a lacuna entre a produção e a demanda a fim de que os consumidores tenham o que desejam quando, onde e como quiserem. É responsabilidade dos gestores das organizações preverem como irão atender as expectativas dos clientes e a situação se torna mais difícil, pois devido aos avanços tecnológicos, econômicos e na legislação a situação muda constantemente e é necessário que as organizações se adaptem de acordo para suprir a necessidade dos consumidores (PEREIRA; SILVA, 2017).

A permanência das empresas dentro um mercado cada vez mais competitivo exige, cada vez mais, que essa se adeque e atenda às especificações técnicas relacionadas aos seus produtos e serviços, bem como a satisfação dos seus clientes e a melhoria de todo o ciclo produtivo. Desta forma, as ferramentas de Qualidade para o controle de Qualidade e Melhora Continua devem ser adotadas com o objetivo de melhorar as condições de produção, de competitividade e de sobrevivência no mercado.

Em um mercado cada vez mais competitivo e globalizado, a qualidade dos processos e produtos oferecidos ao mercado é considerada um fator primordial para a permanência das empresas no mercado. A qualidade faz parte das necessidades e expectativas dos clientes e é uma exigência para que uma determinada empresa permaneça no mercado

(COSTA *et al.*, 2019).

A Gestão da Qualidade é um dos fatores que mais preocupa as empresas das mais diversas áreas e há muito tempo é tida como um importante tema de pesquisas no contexto empresarial. A sua importância dentro das organizações aumenta constantemente, passando a ser considerado um aspecto de grande relevância para os gestores das empresas (NOGUEIRA; BRITO, 2018).

Assim, as ferramentas da qualidade são consideradas estratégias essenciais para as empresas que querem se manter no mercado, oferecendo serviços, bens e produtos que atendam às exigências público consumidor.

Para Campos (2004) normalmente quando ocorre um problema ou se pretende uma melhoria, procura-se qual foi a causa que provocou o resultado indesejável. Localizada a causa fundamental, ou causa raiz, procede-se de maneira diferente, do que está sendo feito, de forma a garantir que a causa localizada seja evitada. É necessário se estabelecer pontos de controle com seus itens de controle de tal forma a confirmar que os novos procedimentos estão sendo cumpridos e garantir uma nova forma de se executar a tarefa. Estabelecer itens de controle e suas metas, para evitar problemas é necessário na busca da melhoria contínua. O mesmo autor ainda ressalta que no conceito japonês de controle o lado humano está incluído, pois toma como princípio de que o homem tem uma natureza boa. As pessoas são inerentemente boas e sentem satisfação por um bom trabalho realizado. Quando um problema ocorre, não existem culpados e sim causas que devem ser buscadas por todos envolvidos naquela organização.

Segundo Ching (2001) a logística exerce a função de responder por toda a movimentação de materiais, dentro do ambiente interno e externo da empresa, iniciando pela chegada da matéria-prima até a entrega do produto final ao cliente. A logística procura agrupar as diversas atividades da empresa relacionada aos processos de produção e distribuição de seus produtos aos clientes e consumidores finais.

Esse agrupamento vai permitir a empresa melhor controle e maior integração dos diferentes departamentos, que originalmente tinham visão limitada de sua área de atividade. Muitas vezes prevaleciam os interesses individuais, não importando o envolvimento que cada departamento tinha sobre a distribuição dos produtos finais e consequente influência em toda a empresa.

Ainda, segundo Bowersox (2010), do ponto de vista da logística, decisões que envolvem estoques são de alto risco e de alto impacto. O comprometimento com o determinado nível de estoque e a subsequente expedição de produtos para mercados, em antecipação às vendas futuras, acarretam várias atividades logísticas. Por outro lado, o planejamento de estoque também tem papel crítico para a produção.

As empresas estão passando por um contexto de globalização onde a produção de bens e serviços podem ocorrer em qualquer lugar. Diante disso, a logística se estabelece como uma atividade crucial para organizações que visam atender de forma satisfatória seus consumidores e consequentemente ganhar vantagem competitiva no mercado (OZIAS, 2017).

De acordo com Ballou (2014, p. 52):

A logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de pro-



videnciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável.

Outra definição apoiada pelo *Council of Logistics Management* (2000), é que logística se trata dos processos da cadeia de suprimentos que planejam e controlam o fluxo de materiais, serviços e informações do ponto de origem até o consumidor final afim de que o cliente tenha suas expectativas atendidas.

De acordo com Xavier e Corrêa (2013), segundo entendimentos mais recentes a logística é tratada no contexto das redes de suprimento que são interdependentes e interconectadas. Essas redes permitem o fluxo e integração de diferentes cadeias de suprimento ao mesmo tempo.

Atualmente, a logística é um fator econômico vital e que enfrenta um problema: diminuir a lacuna entre a produção e a demanda a fim de que os consumidores tenham o que desejam quando, onde e como quiserem. É responsabilidade dos gestores das organizações preverem como irão atender as expectativas dos clientes e a situação se torna mais difícil, pois devido aos avanços tecnológicos, econômicos e na legislação a situação muda constantemente e é necessário que as organizações se adaptem de acordo para suprir a necessidade dos consumidores (PEREIRA; SILVA, 2017).

O desenvolvimento da logística no Brasil se deu juntamente com o crescimento econômico que foi registrado no início dos anos 2000 e desde então vem se consolidando no mercado. Assim que iniciou sua ampliação, a logística era tratada pelas organizações como um fator que traria maior vantagem competitiva e agora é vista como uma alternativa sustentável para os produtos (FLEURY, 2013).

Segundo Martins (2018), a tendência da logística para este ano, no que diz respeito à sustentabilidade, é crescer, pois o cuidado para com o meio ambiente tem sido exigido cada vez mais por leis e pela sociedade. Há uma tendência também de investimentos em implementação de projetos de logística reversa. Para tanto, a logística reversa será abordada com mais detalhes no tópico a seguir.

A permanência das empresas dentro um mercado cada vez mais competitivo exige, cada vez mais, que essa se adeque e atenda às especificações técnicas relacionadas aos seus produtos e serviços, bem como a satisfação dos seus clientes e a melhoria de todo o ciclo produtivo. Desta forma, as ferramentas de Qualidade para o controle de Qualidade e Melhora Continua devem ser adotadas com o objetivo de melhorar as condições de produção, de competitividade e de sobrevivência no mercado (LEITE, 2017).

Em um mercado cada vez mais competitivo e globalizado, a qualidade dos processos e produtos oferecidos ao mercado é considerada um fator primordial para a permanência das empresas no mercado. A qualidade faz parte das necessidades e expectativas dos clientes e é uma exigência para que uma determinada empresa permaneça no mercado (COSTA *et al.*, 2019).

A Gestão da Qualidade é um dos fatores que mais preocupa as empresas das mais diversas áreas e há muito tempo é tida como um importante tema de pesquisas no contexto empresarial. A sua importância dentro das organizações aumenta constantemente, passando a ser considerado um aspecto de grande relevância para os gestores das empresas (NOGUEIRA; BRITO, 2018).

Assim, as ferramentas da qualidade são consideradas estratégias essenciais para as empresas que querem se manter no mercado, oferecendo serviços, bens e produtos que atendam às exigências público consumidor. Malheiro *et al.* (2019), ressaltam que “com a Qualidade, você manterá os clientes já existentes e conquistará outros, assim operando

com os menores riscos e maior volume de negócios”.

Para Campos (2004) normalmente quando ocorre um problema ou se pretende uma melhoria, procura-se qual foi a causa que provocou o resultado indesejável. Localizada a causa fundamental, ou causa raiz, procede-se de maneira diferente, do que está sendo feito, de forma a garantir que a causa localizada seja evitada. É necessário se estabelecer pontos de controle com seus itens de controle de tal forma a confirmar que os novos procedimentos estão sendo cumpridos e garantir uma nova forma de se executar a tarefa. Estabelecer itens de controle e suas metas, para evitar problemas é necessário na busca da melhoria contínua. O mesmo autor ainda ressalta que no conceito japonês de controle o lado humano está incluído, pois toma como princípio de que o homem tem uma natureza boa. As pessoas são inerentemente boas e sentem satisfação por um bom trabalho realizado. Quando um problema ocorre, não existem culpados e sim causas que devem ser buscadas por todos envolvidos naquela organização.

Segundo Ching (2001) a logística exerce a função de responder por toda a movimentação de materiais, dentro do ambiente interno e externo da empresa, iniciando pela chegada da matéria-prima até a entrega do produto final ao cliente. A logística procura agrupar as diversas atividades da empresa relacionada aos processos de produção e distribuição de seus produtos aos clientes e consumidores finais.

Esse agrupamento vai permitir a empresa melhor controle e maior integração dos diferentes departamentos, que originalmente tinham visão limitada de sua área de atividade. Muitas vezes prevaleciam os interesses individuais, não importando o envolvimento que cada departamento tinha sobre a distribuição dos produtos finais e consequente influência em toda a empresa.

Ainda, segundo Bowersox (2010), do ponto de vista da logística, decisões que envolvem estoques são de alto risco e de alto impacto. O comprometimento com o determinado nível de estoque e a subsequente expedição de produtos para mercados, em antecipação às vendas futuras, acarretam várias atividades logísticas. Por outro lado, o planejamento de estoque também tem papel crítico para a produção.

Falta de matéria-prima podem parar linhas de produção ou alterar programações da produção, o que, por sua vez aumenta os custos e a possibilidade de falta do produto acabado. Além de falta que pode prejudicar tanto o planejamento de marketing quanto as operações de produção, o estoque excessivo também gera problemas: aumenta os custos e reduz a lucratividade, em razão de armazenagem mais longa, imobilização de capital de giro, deterioração, custos de seguro e obsolescência.

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 manterem no mercado e terem sucesso e lucratividade, pois, somente com estratégia definida é capaz de conduzir suas metas ao êxito (MINTZBERG, 2004)

Essa comparação das estratégias, entre a arte da guerra e o mundo empresarial corporativo, ocorre devido a importância de as organizações elaborarem um planejamento estratégico para que assim, possam sobreviver e crescer dentro desse mercado competitivo que fazem partes. As organizações que não derem o devido valor e importância ao planejamento e a estratégia terão grande chance de acarretar insucesso e fracasso (MATOS, 1993). Portanto, a estratégia pode ser conceituada de diversas maneiras, tais como Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) descreve sendo 5 P's:



1. Plano: “olhar para a frente”, ou seja, são planos que a alta gerência estabelece para atingir suas metas e resultados de acordo com a missão e objetivos organizacionais;
2. Padrão: “consistência em comportamento ao longo do tempo”, ou seja, ter uma visão do comportamento passado da organização;
3. Posição: “a localização de determinados produtos em determinados mercados”;
4. Perspectiva: “a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas”;
5. Truque (Ploy): “uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente”.

A estratégia é uma ferramenta que está ligada diretamente a missão, os valores, buscando atingir os objetivos traçados, seguindo as políticas já planejadas e as metas organizacionais, considerando as exigências ambientais, internas e externas, conforme Oliveira (2007), a estratégia é definida da seguinte forma:

Um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente (OLIVEIRA, 2007, P.181).

Diante dos descritos acima, Pereira (2010) define estratégia como sendo uma ferramenta que indica a missão, os valores, os objetivos, as políticas e as metas que as empresas pretendem atingir, considerando as exigências ambientais, internas e externas, já na visão de Oliveira (2007) estratégia pode ser definida da seguinte forma;

um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente (OLIVEIRA, 2007, p.181).

A Gestão, qualidade e satisfação do cliente exercem a função de responder por toda a movimentação de materiais, dentro do ambiente interno e externo da empresa, iniciando pela chegada da matéria-prima até a entrega do produto final ao cliente. A logística procura agrupar as diversas atividades da empresa relacionada aos processos de produção e distribuição de seus produtos aos clientes e consumidores finais.

Esse agrupamento vai permitir a empresa melhor controle e maior integração dos diferentes departamentos, que originalmente tinham visão limitada de sua área de atividade. Muitas vezes prevaleciam os interesses individuais, não importando o envolvimento que cada departamento tinha sobre a distribuição dos produtos finais e consequente influência em toda a empresa.

A dimensão do custo pode gerar uma insatisfação do consumidor, uma vez que este não estiver de acordo com o que foi esperado, conforme dois focos que são: custo para a organização do serviço e o seu preço para o usuário, isto é, o preço deverá ser adequado ao valor que o item ou serviço tenha para o consumidor (OLIVEIRA; NADAE; OLIVEIRA; SALGADO, 2011)

Em relação ao atendimento, têm-se aspectos relativos aos serviços associados ao produto como rapidez, cortesia e facilidade de reparo, que tem a finalidade de superar as expectativas, gerando contentamento, confiança e credibilidade. O cliente deve ser aten-

dimento com respeito, consideração, informação e afetividade com a utilidade do produto para que possa realizar no local, prazo e quantidade determinados (OLIVEIRA; NADAE; OLIVEIRA; SALGADO, 2011).

No que tange a moral, configura-se na elaboração de um produto e serviço pelos colaboradores (clientes internos) que são fatores decisivos para a eficiência do processo de produção. Estes funcionários devem estar com a maior motivação, conscientes dos códigos e regras de conduta, dos seus papéis na execução das atividades propostas da organização e buscar sempre a melhoria contínua das operações para o cumprimento de prazos e preços fixados (FREITAS, 2005).

Sobre o item segurança é essencial que a mercadoria tenha ausência de riscos e dúvidas para manter a saúde física ou psíquica do cliente seja através de sua alimentação ou no decorrer da vida. Para tanto, deve-se adotar as devidas medidas proativas para eliminar essa questão, como o treinamento sobre os equipamentos de proteção individual e coletivo (LAS CASAS, 2004).

De acordo com Juran (1990) a definição do termo gestão de qualidade total é oriunda da língua inglesa *“Total Quality Management ou “TQM”*, tem a finalidade de fortalecer os relacionamentos voltados aos negócios com os fornecedores e outros parceiros do mercado, trata-se de uma estratégia direcionada a estabelecer um processo contínuo da interação de grupos de pessoas para o atingimento de metas, solucionar os problemas e a tomada de decisão focada no cliente.

Sendo assim, conforme Carpinetri (2012) gestão de qualidade é compreendida como qualquer atividade coordenada para dirigir e controlar uma organização no intuito de atender as necessidades dos clientes de forma agradável, utilizando as melhores estratégias para análise do processo, planejamento, organização, monitoramento e verificação do sistema produtivo do bem ou serviço. Diante disso, tem-se a seguinte definição de gestão da qualidade:

De acordo com Carpinetri (2012) o desenvolvimento da gestão de qualidade está relacionado ao conjunto de atividades executadas pelos setores da organização na busca deliberada em satisfazer as necessidades do consumidor. Sendo assim, a empresa ao implantá-la terá diversas vantagens como a eficiência, eficácia e redução dos custos operacionais no processo.

É importante frisar que os princípios da qualidade foram definidos de maneira geral, que resumidamente uma organização deve praticar para ter uma boa gestão. Em paralelo a isso, os princípios são a base para a implantação da gestão da qualidade, seguramente, pode-se dizer que uma empresa que se propõe a implantar normas de gestão da qualidade deve seguir os oito princípios da qualidade que são: foco no cliente, liderança, envolvimento de pessoas, abordagem do processo abordagem sistêmica da gestão, melhoria contínua, abordagem factual para tomada de decisões e relações mutuamente benéficas com fornecedores (COSTA JUNIOR, 2008).

Em relação a estes princípios, Freitas (2005) afirma que a qualidade pode ser percebida quando existe uma relação entre a expectativa e a percepção por parte do cliente, de tal modo que se pode dizer que a satisfação existirá quando a percepção superar as necessidades e quando a insatisfação será resultado do inverso, Las Casas (2004) tem um entendimento semelhante ao tratar da qualidade em serviços, embora divirja com relação à linha que separa a satisfação da insatisfação.

Quando o resultado de um serviço é inferior à expectativa, há insatisfação e o serviço é de má qualidade, outrora, quando o resultado é igual ou superior à expectativa, o senti-



mento gerado é de satisfação, que atribui avaliação positiva ao serviço. Já no caso de o resultado superar a expectativa, especificamente, ele ainda diz que foi atingida a excelência em serviços (DAVSON *et al.*, 2018).

Alcançar satisfazê-los é continuamente o maior intento, procurando abreviar suas precisões, sejam elas explanadas ou refreadas, precisa ser esse o desígnio de sua vivência. Quando há um relacionamento da organização com os clientes, seja presencial ou por intermédio de um meio de comunicação, ocorre uma prestação de serviços, esta mesma servirá de referência para que o consumidor avalie a qualidade das atividades que foram prestados pela organização.

Portanto, a estratégia direciona qual rumo a organização deve seguir e aonde pretende chegar, de maneira a atingir os seus objetivos no ambiente em que está inserida. Neste sentido, e conforme Andrade (2012) a estratégia é tida como uma ferramenta da linha de negócio da empresa; pois, define os objetivos organizacionais; guia o desenvolvimento das atividades empresariais frente ao ambiente competitivo e como articular as diversas áreas funcionais para facilitar o êxito da organização.

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, 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. **Gepros: 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 Empresarias**, v. 6, n. 10, p. 8-24, 2018.

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

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

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.

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 ADEQUADA GESTÃO FINANCEIRA APLICADA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

THE IMPORTANCE OF ADEQUATE FINANCIAL MANAGEMENT APPLIED IN MICRO AND SMALL BUSINESSES

Abraham Lincoln Lira Moraes¹

1 Administração da Faculdade Anhanguera São Luís-MA



Resumo

A gestão financeira adequada é fundamental para o sucesso e a sustentabilidade de micro e pequenas empresas. Ela envolve a administração eficiente dos recursos financeiros disponíveis, incluindo o controle do fluxo de caixa, a gestão de custos e despesas, o planejamento financeiro e a busca por fontes de financiamento adequadas. Uma gestão financeira eficaz permite às micro e pequenas empresas tomar decisões embasadas, maximizar a utilização dos recursos e evitar problemas financeiros graves. Além disso, contribui para a melhoria da competitividade e a conquista de vantagem no mercado. O controle do fluxo de caixa é um dos aspectos mais importantes da gestão financeira. Uma empresa bem gerenciada deve ser capaz de monitorar as entradas e saídas de dinheiro, garantindo que haja fundos disponíveis para pagar fornecedores, funcionários e outras despesas. Isso evita atrasos e problemas de liquidez. Neste sentido, o objetivo geral deste artigo é discutir a relevância e benefícios da adequada gestão financeira em micro e pequenas empresas. A metodologia é uma revisão da literatura, 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 gestão financeira aplicada em micro e pequenas empresas é um processo complexo que exige atenção cuidadosa e estratégias eficazes para garantir a saúde financeira do negócio.

Palavras-chave: Gestão, Finanças, Micro e Pequenas Empresas, Lucratividade.

Abstract

Financial management is key to the success and sustainability of micro and small businesses. It involves the efficient administration of available financial resources, including cash flow control, cost and expense management, financial planning, and the search for adequate sources of financing. Effective financial management enables micro and small businesses to make informed decisions, maximize resource utilization, and avoid serious financial problems. Additionally, it contributes to improving competitiveness and gaining market advantage. Cash flow control is one of the most important aspects of financial management. A well-managed company should be able to monitor cash inflows and outflows, ensuring that funds are available to pay suppliers, employees, and other expenses, thus avoiding delays and liquidity issues. In this context, the general objective of this article is to discuss the relevance and benefits of adequate financial management in micro and small businesses. The methodology employed is a literature review, with searches conducted in the databases of the Virtual Scientific Library (SCIELO), Latin American and Caribbean Literature (LILACS), and PUBMED. It can be concluded that financial management applied to micro and small businesses is a complex process that requires careful attention and effective strategies to ensure the financial health of the business.

Keywords: Management, Finance, Micro and Small Businesses, Profitability



1. INTRODUÇÃO

A gestão financeira adequada é de extrema importância para as micro e pequenas empresas. Ela desempenha um papel fundamental no sucesso e na sustentabilidade desses empreendimentos. Uma gestão financeira eficiente envolve a administração cuidadosa dos recursos financeiros disponíveis, abrangendo o controle do fluxo de caixa, a gestão de custos e despesas, o planejamento financeiro e a busca por fontes de financiamento adequadas.

Um dos aspectos essenciais da gestão financeira é o controle do fluxo de caixa. É fundamental acompanhar de perto as entradas e saídas de dinheiro, garantindo que haja fundos suficientes para cobrir despesas como pagamentos a fornecedores, salários e demais compromissos financeiros. Isso evita a ocorrência de atrasos e problemas de liquidez que podem comprometer as operações da empresa.

Além disso, a gestão de custos e despesas desempenha um papel crucial na saúde financeira das micro e pequenas empresas. É necessário identificar oportunidades de redução de custos, sem comprometer a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos. Isso pode envolver negociações com fornecedores, otimização de processos internos e controle rigoroso de estoques.

O planejamento financeiro também é um elemento-chave da gestão financeira. As micro e pequenas empresas devem estabelecer metas financeiras claras e desenvolver um plano estratégico para alcançá-las. Isso inclui a projeção de vendas, a definição de orçamentos e a análise de viabilidade financeira de novos projetos. O planejamento financeiro ajuda a empresa a se preparar para situações futuras e a tomar decisões embasadas.

Além disso, é importante buscar fontes de financiamento adequadas. As micro e pequenas empresas muitas vezes enfrentam desafios para obter capital necessário para expandir seus negócios. Uma gestão financeira eficaz envolve a busca por opções de financiamento adequadas, como empréstimos, linhas de crédito ou investimentos, para impulsionar o crescimento e a competitividade da empresa. Neste sentido, é compreensível a importância do estudo de tal temática, pois a mesma possui grande relevância acadêmica e aplicabilidade no cenário real.

O planejamento financeiro ajuda a priorizar despesas. Em pequenas empresas, conservar recursos financeiros é uma obrigação. Um plano financeiro bem elaborado pode evidenciar quais áreas precisam ser financiadas imediatamente. Mesmo as maiores corporações do mundo passam por um processo de priorização de gastos resultante de uma análise cuidadosa de custo / benefício. Logo, qual a importância e benefícios da gestão financeira adequada em micro e pequenas empresas?

Portanto, o objetivo geral deste artigo é discutir a relevância e benefícios da adequada gestão financeira em micro e pequenas empresas. O objetivo específico é destacar os fatores relacionados a mortalidade nas micro e pequenas empresas e evidenciar a importância da tomada de decisões estratégicas e sua importância nas pequenas empresas. Por fim, o planejamento financeiro também vai ajudar a priorizar despesas. Em pequenas empresas, conservar recursos financeiros é uma obrigação. Um plano financeiro bem elaborado pode evidenciar quais áreas precisam ser financiadas imediatamente. Mesmo as maiores corporações do mundo passam por um processo de priorização de gastos resultante de uma análise cuidadosa de custo / benefício.

2. METODOLOGIA

É uma pesquisa na modalidade de revisão integrativa da literatura, 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, 2019-2021, 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: gestão, finanças, micro e pequenas empresas, lucratividade.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Desde o final do século passado, o ambiente econômico passou por uma revolução, afetado por fenômenos como globalização, volatilidade, convergência, inovação tecnológica, competitividade e diferenciais (serviços). Essas mudanças exigem atitudes cada vez mais flexíveis, criatividade, produtividade, qualidade e capacidade de previsão dos gestores para atingir seus objetivos de sobrevivência de longo prazo (BIANCONI; MENEZES, 2019). A Lei do Microempreendedor Individual (Lei nº 128/2008) foi promulgada com o objetivo de incentivar os trabalhadores autônomos do setor informal a regularizar a sua situação. Segundo o Portal do Empreendedor (2014), microempreendedores individuais são pessoas que trabalham por conta própria e que possuem pequenos negócios legalizados. Para ser microempreendedor individual, a pessoa deve ganhar no máximo R\$ 60.000,00 por ano e não ter participação em outra empresa como sócia ou proprietária (BIANCONI; MENEZES, 2019).

Empresas com essas características são elegíveis ao regime do Simples Nacional, que as isenta de tributos federais (imposto de renda, PIS, COFINS, IPI e contribuição previdenciária) e simplifica o processo de recolhimento de tributos municipais e estaduais e reduz as alíquotas. Empresas informais incluem unidades econômicas que produzem algum tipo de serviço ou bem que gera emprego e renda tradicionalmente caracterizadas pela produção em pequena escala, baixos custos administrativos e sem separação clara entre negócios e bens pessoais (SOUTO; PINTO, 2020)

De acordo com Costa *et al.* (2020), o grande mercado informal brasileiro surge devido à regulamentação complexa e onerosa do trabalho formal que resulta na perda do dinamismo econômico e no desemprego, também ocasionado pela inovação tecnológica ou tempos econômicos recessivos. No entanto, a informalidade surge como alternativa de geração de renda e sustentabilidade para os grupos excluídos, seja pelo atraso técnico ou sobretrabalho no mercado. As micro e pequenas empresas (MPEs) representam a esmagadora maioria do número total de empresas brasileiras (98,5%), contribuindo com 54,5% do emprego formal e com 27% do PIB. Além disso, as MPEs respondem por cerca de 37% das compras do governo federal (COSTA *et al.*, 2020).

Esses números seriam maiores se o número ativo de empreendimentos individuais e microempresários individuais fosse incluído. As MPEs desempenham um papel importante na criação de novos empregos registrados na economia. Em 2018, as micro e pequenas empresas contrataram 580.932 funcionários, enquanto as empresas maiores despediram 47.188 trabalhadores (CASTRO; VIANA, 2020). Em termos da classificação de tamanho estabelecida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o segmento de micro,



pequenas e médias empresas (MPMEs) compreende as empresas que possuem até 249 funcionários: microempresas de 0 a 9 funcionários, pequenas empresas têm de 10 a 49 funcionários, e as médias empresas têm entre 50 a 249 funcionários. Todas as empresas com mais de 249 trabalhadores são classificadas como grandes empresas (CASTRO; VIANA, 2020).

As pequenas ou microempresas foram definidas de várias maneiras. No entanto, em tudo isso, existem características comuns. Isso inclui o fato de que, independentemente do continente, status de desenvolvimento e / ou moeda, as pequenas ou microempresas empregam relativamente menos pessoas e são caracterizadas por uma quantidade relativamente pequena de capital inicial e de giro, bem como volume de negócios. Por exemplo, no Reino Unido, o relatório do Comitê Bolton definiu isso enfatizando as perspectivas econômicas e estatísticas. De acordo com a definição econômica, uma empresa é considerada pequena se atender aos três critérios a seguir: (1) Ter uma parcela relativamente pequena de seu mercado; (2) É gerido pelos proprietários ou coproprietários de forma personalizada e não através de uma estrutura de gestão formalizada; e (3) É dependente, no sentido de que não faz parte de uma grande empresa (CARRARO; DANTAS, 2019),

As micro e pequenas empresas (MPEs) constituem parte essencial da economia brasileira, respondendo por 98,5% do total das empresas legalmente constituídas (11,5 milhões), por 27% do PIB e por 41% do total da folha de pagamento. A taxa de juros referencial do Banco Central do Brasil (Sistema Especial de Liquidação e Garantia - SELIC) vem diminuindo gradativamente, passando de 14,15% ao ano em dezembro de 2015 para 13,65% ao ano em dezembro de 2016, 6,9% em dezembro de 2017 e 6,4% em dezembro de 2018 (GIMENEZ et al., 2019). O período anterior de alta das taxas (de 7,25% em março de 2013 para 14,25% em setembro de 2016) levou a altas taxas de juros nos empréstimos para grandes empresas (14,8%) e MPEs (30,6%), levando a uma redução da demanda por novas empréstimos. As taxas de juros aumentaram mais para microempresas e MPEs do que para grandes empresas. No entanto, esta tendência foi revertida quando o banco central diminuiu a sua taxa no final de 2016, diminuindo assim as taxas de juro para as MPE (GIMENEZ et al., 2019).

Neste contexto, não existe uma definição específica universalmente aceita para sucesso ou fracasso empresarial. Uma vez que não há exigência de relatórios para a maioria das pequenas e médias empresas, é difícil obter informações confiáveis suficientes para medir seu desempenho no sentido econômico (FARIAS; FONSECA, 2021). Os países desenvolvidos expressaram o fracasso empresarial como uma incapacidade de atingir certos objetivos devido à ativação de forças de oposição, em termos de tensões entre ativos contra passivos, receitas contra custos, produção contra insumos, demanda contra oferta. Os negócios falham devido ao fracasso econômico, insolvência técnica, falha subjetiva, perdas para os credores (FARIAS; FONSECA, 2021)

Os estudos feitos em países em desenvolvimento expressaram o fracasso empresarial em 8 etapas como; falha em entregar expectativas de autodesenvolvimento, falha em atingir objetivos estratégicos, metas financeiras não alcançadas, crise financeira, empreendimento assumido como preocupação contínua por uma nova equipe de gestão, empreendimento assumido e reestruturado, negócio adquirido por negócio de novo empreendimento e, finalmente, negócio dividido e ativos vendido. Nos países em desenvolvimento, a maioria das pessoas pensam automaticamente no fracasso absoluto como uma evidência de falência (GODOY et al., 2020).

De acordo com Oliveira et al. (2021) há propensão a falir empresas mais jovens do que as mais antigas devido às novas organizações terem menos experiência em marketing, finanças, gestão, controle, liderança e depreciação de recursos financeiros por meio de

tempo devido à falta de experiência e especialização. A responsabilidade da novidade depende da escassez de recursos e da falta de capacidade de inovação para introduzir novos produtos / ofertas e tem relação linear com o fracasso da empresa. Com a maturidade, a empresa tem relação inversa com o fracasso de negócios e as taxas de falência são previstas para ter uma relação invertida (OLIVEIRA *et al.*, 2021).

Dois tipos de descrições geralmente são usados para medir os fracassos ou sucessos de organizações empresariais são os passivos de idade / tamanho e o ciclo de vida do empreendimento (GONÇALVES; GONÇALVES, 2020). Devido ao desequilíbrio de recursos e oportunidades nas fases da vida organizacional, resultará no fracasso do negócio. Devido aos recursos e oportunidades inadequados, a empresa torna-se vulnerável pela falta de aquisição de recursos de folga, seja por falta de credibilidade dos financiadores, ou mesmo por falta de receita para refinanciamento ou falta de demanda dos clientes (GONÇALVES; GONÇALVES, 2020). O crescimento da organização depende da aquisição de recursos adicionais. O objetivo final do empreendedor é organizar e operar um negócio com fins lucrativos. Devido à falta de habilidades de gestão de negócios e / ou habilidades empreendedoras, a empresa se torna ineficiente. O motivo mais comum para o fracasso de pequenas empresas foi a redução dos níveis de recursos (FERNANDES; CARVALHO, 2020).

Conhecer o processo de tomada de decisões estratégicas em pequenas empresas é fundamental. A tomada de decisão estratégica lida com problemas de tomada de decisão mal estruturados para os quais não há um procedimento claro de como resolvê-los, levando à decisão. A decisão estratégica para a empresa é considerada como a escolha da orientação estratégica global da empresa que é seguida da decomposição das decisões estratégicas e conseqüentemente da natureza tática (SILVA *et al.*, 2020). Decisões estratégicas eficazes são o resultado de uma análise gradual e contínua das informações. As decisões estratégicas têm como objetivo fornecer uma vantagem competitiva e tentar mudar o escopo geral e a direção da empresa. Eles são importantes para a saúde e sobrevivência organizacional. Na maioria das empresas, no entanto, a tomada de decisões estratégicas não consiste em tomar essas decisões. Esta é a documentação das opções já feitas e muitas vezes aleatórias (SILVA *et al.*, 2020).

A solução de problemas estratégicos afeta um grande número de fatores, tanto dentro da empresa quanto em seu entorno. Muitos deles não podem ser quantificados com precisão, existem entre o vínculo complexo e variável e são difíceis de interpretar as informações necessárias para a decisão (RODRIGUES *et al.*, 2020). A adoção e implementação de decisões estratégicas é fundamental não só para as grandes, mas também para as pequenas e microempresas, pois aumentam o seu desempenho. Muitos modelos e abordagens teóricas, bem como os estudos realizados na tomada de decisões estratégicas, estão focados principalmente em grandes empresas. Entre as decisões estratégicas das grandes e pequenas empresas, entretanto, existem algumas diferenças que decorrem das pequenas empresas específicas (SOUTO; PINTO, 2020).

Em uma grande empresa, a decisão estratégica abrange três grupos de pessoas. Eles são proprietários de empresas com foco no conselho ou conselho fiscal, na alta administração e no departamento de gestão estratégica. Entre eles, existe alguma divisão de trabalho (SILVA; BARBOSA, 2020). O processo de tomada de decisões estratégicas ocorre principalmente em equipes, cuja composição é heterogênea em termos de escolaridade, gênero, idade, experiência e jurisdição funcional. As melhores equipes trabalham para trazer muitas ideias, críticas construtivas e influenciar outros gerentes e também prevenir a ação de vários erros cognitivos, desvios da racionalidade e traços de personalidade dos gerentes (SILVA; BARBOSA, 2020).



Em pequenas empresas, uma decisão estratégica é focada em uma ou duas pessoas e, portanto, é fortemente influenciada pela personalidade do tomador de decisão, suas características, atitudes subjetivas e motivação. O gerente, muitas vezes o proprietário, deve ter uma função gerencial como tomada de decisão e interpessoal ou informativa (RODRIGUES *et al.*, 2020). Em pequenas empresas, não existe um modelo formal de tomada de decisão estratégica. A tomada de decisão é menos complicada, passa por alguns níveis gerenciais, portanto, é mais centralizada, não requer procedimentos formais extensos, registros burocráticos ou documentação. A implementação igual requer processos significativos e complexos associados às atividades de comunicação e coordenação. As pequenas empresas têm poucas pessoas na aquisição, processamento e interpretação de grandes quantidades de informações que muitas vezes são ambíguas e é necessário entendê-las (RODRIGUES *et al.*, 2020).

Com base nas características específicas mencionadas acima da tomada de decisão estratégica em pequenas empresas, é necessário adaptar os modelos e abordagens geralmente aplicáveis à tomada de decisão estratégica a essas condições. As decisões estratégicas são geralmente complexas por sua natureza e tentam mudar o escopo geral de autoridade e a direção da empresa, ao contrário de decisões simples e rotineiras que visam fornecer uma vantagem competitiva (CARRARO; DANTAS, 2019). Relaciona-se com as diferentes áreas e o seu efetivo recrutamento assume uma importância crucial para as pequenas e grandes empresas, uma vez que as decisões estratégicas afetam significativamente o desempenho empresarial. No entanto, as pesquisas e estudos focaram e ainda estão focando principalmente nas grandes empresas, embora existam diferenças significativas entre o processo de tomada de decisão estratégica em grandes e pequenas empresas (CARRARO; DANTAS, 2019).

Portanto, o processo de tomada de decisão estratégica em pequenas empresas tende principalmente à abordagem do modelo intuitivo de tomada de decisão. Simultaneamente, também aparecem os elementos da abordagem do modelo racional limitado combinados com certas características do modelo incremental e decrescente de tomada de decisão estratégica. A tomada de decisões estratégicas em pequenas empresas ocorre como um processo de busca não sistemática, aleatória e passiva de informações em grande parte do ambiente externo, o que leva à adoção de decisões aceitáveis ou “razoavelmente boas” em comparação com as decisões com efeito máximo. Os gestores aceitam o valor e as decisões éticas com base em experiências anteriores, afetadas por sentimentos e emoções.

4. CONCLUSÃO

A gestão financeira é uma das áreas mais importantes em qualquer empresa, independentemente do tamanho ou do setor em que atua. Para as micro e pequenas empresas, a gestão financeira pode ser ainda mais crucial, uma vez que essas empresas normalmente têm menos recursos financeiros à sua disposição. Em micro e pequenas empresas, a gestão financeira pode ser ainda mais complexa, uma vez que essas empresas enfrentam uma série de desafios financeiros únicos. Por exemplo, as micro e pequenas empresas normalmente têm menos recursos financeiros à sua disposição, o que significa que precisam ser mais criativas em suas estratégias financeiras e ter uma visão mais clara sobre as fontes de financiamento disponíveis.

Uma das principais estratégias de gestão financeira aplicada em micro e pequenas empresas é o controle efetivo do fluxo de caixa. Isso significa que as empresas precisam monitorar de perto as entradas e saídas de dinheiro e garantir que haja um equilíbrio po-

sitivo no final de cada período. Para isso, é fundamental que as micro e pequenas empresas mantenham registros financeiros precisos e atualizados, que permitam a visualização clara da saúde financeira do negócio. A análise financeira pode incluir a análise de fluxo de caixa, análise de rentabilidade, análise de margem de lucro e muitos outros indicadores financeiros que podem ajudar a empresa a entender melhor a saúde financeira do negócio.

No entanto, apesar das estratégias e ferramentas disponíveis, a gestão financeira em micro e pequenas empresas ainda apresenta desafios significativos. Um dos principais desafios é a falta de recursos financeiros e pessoal dedicado à gestão financeira. Muitas micro e pequenas empresas não têm a capacidade de contratar um gerente financeiro dedicado, o que significa que o proprietário da empresa precisa assumir a responsabilidade pela gestão financeira em conjunto com suas outras responsabilidades empresariais. Outro desafio é a falta de experiência em gestão financeira. Muitos empreendedores iniciam seus negócios com uma ideia ou paixão específica, mas podem não ter habilidades ou conhecimento financeiro suficientes para gerir com eficácia as finanças da empresa. Isso pode levar a decisões financeiras mal informadas e, em última análise, a problemas financeiros.

Além disso, a gestão financeira em micro e pequenas empresas pode ser afetada por fatores externos, como a concorrência no mercado, as mudanças no ambiente econômico e político, e os regulamentos governamentais. Esses fatores podem afetar a disponibilidade de financiamento e a demanda dos clientes, o que pode ter um impacto significativo na saúde financeira da empresa. Em conclusão, a gestão financeira aplicada em micro e pequenas empresas é um processo complexo que exige atenção cuidadosa e estratégias eficazes para garantir a saúde financeira do negócio. É fundamental que as empresas monitorem de perto o fluxo de caixa, estabeleçam políticas claras em relação ao crédito e à cobrança, gerenciem efetivamente o estoque e utilizem ferramentas e análises financeiras para tomar decisões financeiras mais informadas.

Referências

- BIANCONI, Fabio; MENEZES, Jorge. **Gestão financeira de micro e pequenas empresas**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2019.
- CARRARO, Fabrício; DANTAS, Paulo. Gestão financeira aplicada em micro e pequenas empresas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 21, n. 4, p. 636-653, 2019.
- CASTRO, José Henrique de; VIANA, Eudes Lins. Contabilidade e gestão financeira aplicadas a micro e pequenas empresas: estudo de caso em uma empresa varejista. **Revista Eletrônica de Contabilidade e Gestão Financeira**, v. 12, n. 2, p. 3-19, 2020.
- COSTA, Fábio Leite da; RAMOS, Alexsandro Broedel; SANTOS, Maurício Soares dos. Gestão financeira de micro e pequenas empresas no Brasil: uma análise da produção científica recente. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 14, p. e172882, 2020.
- FARIAS, Lilian Ferreira; FONSECA, Nathália Ferreira da. Gestão financeira em micro e pequenas empresas: estudo de caso em um salão de beleza. **Revista Eletrônica de Contabilidade e Gestão Financeira**, v. 13, n. 1, p. 1-16, 2021.
- FERNANDES, Júlio César Rodrigues; CARVALHO, Mariana de Freitas. Gestão financeira em micro e pequenas empresas: uma revisão integrativa da literatura. **Revista de Administração da Unimep**, v. 18, n. 1, p. 17-40, 2020.
- GIMENEZ, Fernanda Macedo; OLIVEIRA, Clóvis José de; NASCIMENTO, Luis Felipe Machado do. Gestão financeira em micro e pequenas empresas: um estudo de caso em uma padaria. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 13, n. 4, p. 1-22, 2019.
- GODOY, Heloisa Helena de; AMARAL, Hudson Fernandes; SANTOS, Camila Martins dos. A gestão financeira



em micro e pequenas empresas: um estudo de caso em uma loja de roupas. **Revista Eletrônica de Contabilidade e Gestão Financeira**, v. 12, n. 3, p. 40-60, 2020.

GONÇALVES, Ana Paula de Souza; GONÇALVES, Franciele Alves. Gestão financeira em micro e pequenas empresas: um estudo de caso em uma loja de roupas infantis. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 12, n. 1, p. 80-94, 2020.

OLIVEIRA, Luiz Henrique de; NOGUEIRA, Janete Aparecida; BALSALOBRE, André Luiz. A gestão financeira em micro e pequenas empresas: um estudo de caso em uma indústria de confecções. **Revista Eletrônica de Contabilidade e Gestão Financeira**, v. 13, n. 2, p. 75-94, 2021.

RODRIGUES, Gabriela Cristina; PEREIRA, Heitor José; PEREIRA, João Henrique. Gestão financeira em micro e pequenas empresas: estudo de caso em uma empresa de construção civil. **Revista de Administração e Inovação em Saúde**, v. 11, n. 4, p. 50-65, 2020.

SILVA, André Luiz Alves da; FAVARETTO, Franciane de Oliveira; SILVA, Fernanda Almeida da. Gestão financeira em micro e pequenas empresas: um estudo de caso em uma oficina mecânica. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 1, p. 165-186, 2020.

SILVA, João Henrique de Sousa; BARBOSA, Rafaela Cardoso. A gestão financeira em micro e pequenas empresas: um estudo de caso em uma loja de produtos naturais. **Revista Eletrônica de Contabilidade e Gestão Financeira**, v. 12, n. 1, p. 28-43, 2020.

SOUTO, Ana Carla Porto; PINTO, Ana Carolina Reis. A importância da gestão financeira em micro e pequenas empresas: um estudo de caso em uma empresa de confecção. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 13, n. 2, p. 30-51, 2020.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM MEIO À CRISE

STRATEGIC PLANNING IN THE MIDST OF CRISIS

Marliane Paula do Nascimento Goncalves¹

¹ Administração da Faculdade Anhanguera São Luís-MA



Resumo

A pandemia impactou significativamente a economia, ampliando assim a crise econômica. Por isso, este presente estudo trata sobre a compreensão do Planejamento Estratégico mediante a contingência do mercado expondo duas ferramentas de gestão, como Análise SWOT e as cinco forças de Porter, para redefinir o plano de ação e manter-se competitiva. O objetivo geral deste trabalho foi compreender que planejar com eficácia, equipado com informações certas, o gestor apto levará a organização a atravessar a crise. A metodologia utilizada neste trabalho foi Revisão Bibliográfica, de caráter qualitativa e descritiva. O estudo finaliza-se observando que para desenvolver um planejamento estratégico é necessário estudar o ambiente externo e elaborar seu plano de ação e, assim, ajustar-se ao mercado, sempre controlando seu planejamento, reduzindo então, os riscos.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Teoria contingencial. Modelos de gestão. Análise SWOT. As cinco forças de Porter.

Abstract

The pandemic significantly impacted the economy, thus amplifying the economic crisis. Therefore, this present study deals with the understanding of Strategic Planning through the contingency of the market, exposing two management tools, such as SWOT analysis and Porter's five forces, to redefine the action plan and remain competitive. The general objective of this work was to understand that planning effectively, equipped with the right information, the able manager will take the organization through the crisis. The methodology used in this work was a bibliographical review, with a qualitative and descriptive character. The study concludes by noting that in order to develop strategic planning, it is necessary to study the external environment and prepare your action plan and, thus, adjust to the market, always controlling your planning, thus reducing risks.

Key-words: Strategic planning. Contingency theory. Management models. SWOT Analysis. Porter's Five Forces.

1. INTRODUÇÃO

A pandemia ampliou a crise econômica, impactando significativamente as organizações, abalando sua perspectiva de futuro. Tiveram seu desenvolvimento interrompido por não perceber o ambiente e construir respostas rápidas. As organizações precisam estar cientes do quanto o planejamento estratégico é essencial para que elas se posicionem no mercado e assim serem reconhecidas.

Dessa forma, este estudo pretende analisar como o planejamento pode trazer benefícios e fortalecer as empresas, a importância de estudar e entender como avaliar o contexto de sua empresa diante do atual cenário é imprescindível. Portanto, compreender a relevância de priorizar as ações urgentes e de traçar um planejamento correto de gestão, torna-se essencial para a manutenção dos negócios, transformando o plano de ação de forma coerente, alinhando metas e objetivos. Perceber as variações de mercado, como desejos de clientes, nicho de mercado, fortalecendo assim o plano de ação organizacional.

A abordagem contingencial faz esse alinhamento de metas, projetando os objetivos, mantendo a empresa à frente da concorrência, garantindo a sobrevivência da mesma.

Com a situação econômica, organizações passaram por crise. Adaptar o plano de ação frente à situação de risco é fundamental para sair de uma crise, deste modo, potencializar o planejamento estratégico é essencial diante da crise. Este estudo pretende demonstrar a notoriedade das ferramentas certas para redefinir os projetos da organização e manter-se competitiva. Hoje em dia, o mundo evidencia uma crise econômica que busca solidificar suas ações a partir do questionamento: Como desenvolver um planejamento estratégico em meio à crise?

O objetivo geral deste trabalho foi compreender que planejar com eficácia, equipado com informações certas, o gestor apto levará a organização a atravessar a crise. O primeiro objetivo específico foi descrever sobre planejamento estratégico e gerenciamento organizacional. Em sequência, foi descrito sobre a teoria da contingência. E por fim, apresentou alguns exemplos de ferramentas de gestão.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

A metodologia utilizada neste trabalho foi Revisão Bibliográfica, de caráter qualitativa e descritiva. A pesquisa foi realizada através da internet (sites, artigos) e livros. Com temas relacionados a Planejamento Estratégico, Teoria Contingencial, Modelos de Gestão, Análise SWOT e as Cinco forças de Porter. O período dos artigos pesquisados foram trabalhos publicados nos últimos 19 anos.

2.2 Resultados e discussão

2.2.1 Planejamento Estratégico

Segundo Silvia Aparecida Pereira Lima [s.d.], o estrategista chinês Sun Tzu [sic] foi o responsável pelos primeiros registros da palavra “estratégia” há aproximadamente 3.000 anos, garantia que “todos os homens podem ver as táticas pelas quais conquisto, mas o



que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”.

Sobre a palavra estratégia, segundo Ghemawat (2000, p. 16 apud GUAZZELLI *et al.*, 2018) garante que, em tempos de guerra, representava inicialmente o ato de comandar ou conduzir exércitos. Era como uma forma de vencer o adversário, um mecanismo de vitória que, posteriormente, foi ampliado a outros campos do relacionamento humano, como o econômico e o político.

A palavra estratégia tem origem militar. Derivada do termo *strategos*, significa “a arte do general”. Arte do comandante para delimitar os movimentos do exército para prevalecer o inimigo. Na organização, expressa a técnica de se sobressair frente ao inimigo. Em meio à crise, a estratégia delimita objetivos para se distinguir em meio ao concorrente.

Arianne Guazzelli *et al.* (2018), fala a respeito da evolução do conceito de estratégia:

A estratégia passou por diversos ciclos, apresentando diferentes conceitos, progredindo de um grupo de ações e táticas militares para a disciplina do conhecimento administrativo denominada administração estratégica, que compreende conteúdos, conceitos e argumentos práticos que conquistam cada vez mais espaço nas esferas empresarial e acadêmica. Nesse sentido, não existe um significado definitivo para a palavra estratégia. Foram vários os conceitos instituídos no desenrolar da administração estratégica, com distintas complexidade e amplitude.

Segundo Mintzberg (2006, p. 16-17 apud GUAZZELLI *et al.*, 2018) relata que “a estratégia poderá exprimir, dentro da Administração, desde o posicionamento global de mercado de uma empresa, isto é, a sua direção, realizada de maneira precisa, até a natureza, a individualidade e a razão da existência de uma organização”.

Thompson Júnior *et al.* (2000, p. 17 apud GUAZZELLI *et al.*, 2018) define estratégia como mudanças táticas que os gestores realizam para fortalecer a posição de mercado e o desempenho da organização. Michel (1990, p. 17 apud GUAZZELLI *et al.*, 2018) continua, se refere a escolha de quais recursos devem ser comprados e utilizados a fim de que representem vantagens esperadas para a organização. Wright *et al.* (2000, p. 17 apud GUAZZELLI *et al.*, 2018) relata que são os planos para atingir os resultados esperados de acordo com a missão e objetivos da organização.

Segundo Chiavenato (2014), estratégia é um conjunto de metas e de políticas essenciais capazes de gerir e dirigir o comportamento da empresa em longo prazo.

Ainda sobre estratégia Chiavenato (2014) disserta:

[...] No fundo, a estratégia é uma teoria sobre a realidade dos negócios. Ela consiste em selecionar, entre várias alternativas, qual a hipótese que se aceita (teorias) sobre aspectos internos e externos da empresa e tomar decisões com base nessa hipótese escolhida (GUAZZELLI *et al.*, 2018).

Segundo Chiavenato (2020), “planejamento estratégico é um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar a competição bem-sucedida da organização e de sua missão e visão no ambiente onde ela atua”.

Drucker ([s.d.], p. 33 apud CHIAVENATO, 2020) relata que planejamento estratégico é um processo contínuo que, com o maior conhecimento possível do futuro conhecido, tomar decisões atuais que envolvem riscos futuros às respostas calculadas; organizar atividades necessárias à ação das decisões e através de uma reformulação sistemática, medir

resultados face às expectativas alimentadas.

Chiavenato (2020) relata que “é planejar o foco e a direção estratégica, projetando assim o caminho a percorrer, garantindo sua competitividade e sustentabilidade no alcance de seus objetivos globais”.

Segundo Oliveira (2004):

O planejamento estratégico é a ação administrativa que define a melhor direção que a empresa deve seguir com o intuito de otimizar o seu grau de interação entre os ambientes interno e externo, o que acarreta desempenhar as suas atividades de maneira inovadora e diferenciada, sendo capaz de influenciar todos da organização (GUAZZELLI *et al.*, 2018).

Chiavenato (2020) menciona que “planejamento estratégico é um esforço disciplinado para produzir decisões e ações fundamentais que moldam e orientam o que é uma organização, o que ela faz e por que ela faz isso, inserindo-a no ambiente onde atua, com foco no futuro”.

São ações fundamentais que orientam a organização, compreendendo o seu meio, projetando seu desempenho organizacional. Redefinindo o plano de ação às circunstâncias de mercado contingente, revisando sempre e contestando a validade das informações.

Arianne Guazzelli *et al.* (2018) destacam que o processo de gestão estratégica auxilia a definir o futuro da organização, gerando valor ao cliente e, futuramente, a empresa em sua totalidade. (PORTH, 2011).

Segundo Edmir Kuazaqui (2016), estratégia acertadamente escolhida e implementada com excelência é o fundamento para fortalecer e consolidar esta atratividade singular no mercado, permitindo assim, a empresa atingir sua Visão de Futuro com aumento sustentável (LUZIO, 2010).

O autor menciona também sobre Planejamento Estratégico:

Se refere a uma categoria de planejamento que envolve a sobrevivência e a sustentabilidade de uma empresa, com as responsabilidades relacionadas à companhia, a seus negócios, a seus empregados, fornecedores e clientes. Envolve também o aprofundamento das estratégias mercadológicas, financeiras, de recursos humanos, de produção e de todas as outras áreas da empresa (KUAZAQUI, 2016).

Segundo Chiavenato (2004), “a tarefa de administrar se aplica a qualquer tipo ou tamanho de organização, e requer ser administrada para alcançar seus objetivos com maior eficiência”.

Segundo Bruno de Oliveira Renó *et al.* [s.d.], a estratégia empresarial é uma necessidade para qualquer empresa, não importa o seu tamanho, [...]. A estratégia empresarial é o ajustamento da empresa ao seu ambiente, em geral em constante mutação, quase sempre com a empresa alterando suas próprias características, tendo em vista este ajustamento. O planejamento envolve o ambiente interno e externo, compreende um sistema de informação, possibilitando o desenvolvimento organizacional e expansão da competitividade.

O ambiente externo é variável, é contingente, necessitando adaptar o plano de ação



frente às mudanças de forma rápida, sempre verificando e ajustando os processos, conforme a veracidade das informações.

2.2.2 Teoria da Contingência

A palavra contingência significa algo incerto ou eventual, que pode suceder ou não. A Teoria da Contingência realça que tudo é relativo, tudo depende das circunstâncias. Não se atinge a eficácia organizacional seguindo um único modelo organizacional, não existe uma única forma de planejamento dentro das variações ambientais internas e externas. É um sistema aberto, tem natureza orgânica e flexível.

Segundo Chiavenato, contingência significa algo incerto ou eventual, que pode ocorrer ou não dependendo das circunstâncias. Não existe um único modelo para alcançar objetivos.

Chiavenato (2020) relata que:

[...] A abordagem contingencial representa a primeira tentativa séria de responder à questão de como os sistemas interagem e intercambiam com seu ambiente. Ela requer habilidades de diagnóstico situacional e não somente habilidades de utilizar ferramentas de trabalho. Administrar não se limita a indicar o que fazer, mas analisar por que fazer as coisas. A Teoria Contingencial proporciona conceitos, métodos, diagnósticos e técnicas para análise e solução de problemas.

É desafiador perceber e interpretar as variáveis contingenciais dentro do contexto da organização, pois o mesmo ambiente pode ser percebido de maneiras diferentes por duas organizações. Identificar essas variáveis que produzem tamanho impacto, que muitas das vezes, não estamos preparados, têm o potencial de ser avaliadas como oportunidades de mudanças ou ameaças que venham a influenciar o ambiente interno da organização.

A abordagem contingencial é a mais eclética e integrativa de todas as teorias administrativas, equiparando as demais teorias administrativas existentes à luz dessas variáveis, aplicando seus diversos métodos e técnicas em cada situação distinta de cada organização.

A Teoria da Contingência ultrapassa a Teoria dos Sistemas. Propõe que a organização seja um sistema composto de subsistemas. Expõe as relações dentro e entre os subsistemas, bem como entre a organização e seu ambiente.

São apresentadas duas variáveis principais na Abordagem Contingencial: ambiente e tecnologia. A união desses dois fatores impacta o desenvolvimento da performance da organização causando um gerenciamento do plano de ação eficaz.

2.2.2.1 variável ambiental

Ambiente é o cenário que envolve externamente a organização (ou o sistema). É a circunstância dentro da qual uma organização está inserida. Como se encontra em um sistema aberto, assegura transações e intercâmbio com o ambiente externo. E tudo o que ocorre no ambiente externo estimula internamente a organização.

Existem condições no ambiente geral comuns para todas as organizações, a saber:

tecnológicas, econômicas, sociais, legais, políticas, culturais, demográficas e ecológicas. São fatos ambientais que formam um campo dinâmico de forças que interagem entre si.

Quanto à estrutura ambiental, são classificados em homogêneo e heterogêneo. Enquanto o primeiro “é composto de fornecedores, clientes e concorrentes semelhantes. O ambiente é homogêneo quando há pouca segmentação ou diferenciação dos mercados”. O segundo “ocorre muita diferenciação entre os fornecedores, clientes e concorrentes, provocando uma diversidade de problemas diferentes à organização. O ambiente é heterogêneo quando há muita diferenciação dos mercados” (CHIAVENATO, 2020).

Quanto à dinâmica ambiental, são classificados em estáveis e instáveis. Ambiente estável é definido “por pouca ou nenhuma mudança. É onde as mudanças são lentas e previsíveis ou onde quase não ocorrem mudanças. É um ambiente tranquilo e previsível”. Ambiente instável “é o ambiente dinâmico e mutável. É o ambiente onde os agentes estão constantemente provocando mudanças e influências recíprocas, formando um campo dinâmico de forças. A instabilidade provocada pelas mudanças gera a incerteza para a organização” (CHIAVENATO, 2020).

2.2.2.2 variável tecnologia

A tecnologia compreende duas formas: conhecimento intelectual e componentes físicos. Conhecimento intelectual descreve-se através de execução de tarefas, do CHA etc. Os componentes físicos representam-se através de bens de capital, máquinas, equipamentos, instalações etc.

Chiavenato (2020) conceitua tecnologia:

A tecnologia pode estar ou não incorporada a bens físicos. Ela é incorporada quando contida em bens de capital, matérias-primas ou componentes etc. Assim, uma placa de metal é constituída pelo metal mais a tecnologia que tornou possível sua fabricação e que está nela incorporada. Aqui, a tecnologia corresponde ao conceito de hardware. E a tecnologia não incorporada encontra-se nas pessoas – como técnicos, peritos, especialistas, engenheiros, pesquisadores – sob formas de conhecimentos intelectuais ou operacionais, habilidade mental ou manual para executar operações ou em documentos que a registram e asseguram sua conservação e transmissão – como mapas, plantas, desenhos, projetos, patentes, relatórios. Aqui corresponde ao conceito de software. As duas tecnologias – incorporada (hardware) e não incorporada (software) – interagem.

A tecnologia é um conhecimento que pode ser usado para alcançar os objetivos da organização, obter vantagem competitiva, executando com eficiência suas tarefas, transformando os insumos em bens ou serviços com eficácia.

A tecnologia determina a estrutura e o comportamento organizacional causando um forte impacto sobre a vida e funcionamento da mesma, traz eficiência e eficácia dentro do critério normativo pelo qual as organizações são avaliadas pelo mercado, conforme relata Chiavenato (2020).

Chiavenato (2020) expõe:

A estrutura e o comportamento organizacional são variáveis dependentes, enquanto as variáveis independentes são o ambiente e a tecnologia. O ambiente



impõe desafios externos à organização, ao passo que a tecnologia impõe desafios internos.

Portanto, Chiavenato (2020) comenta que a Teoria da Contingência é dinâmica em diferentes situações e circunstâncias, varia entre Teoria X e Teoria Y, sistema fechado e sistema aberto, modelo mecanístico e modelo orgânico etc.

A Teoria da Contingência foca na organização de fora para dentro e na interação com seu ambiente e tecnologia. Para se sobressair perante a concorrência, a organização precisa adaptar-se continuamente às características do ambiente, deve se beneficiar com as oportunidades e diminuir ao máximo as ameaças.

2.2.3 Crise

A falta de planejamento durante os períodos de crise leva à tomada de decisões erradas que podem levar a situações de fracasso. É necessário entender que, em momentos de crise, devem ser tomadas atitudes diferentes, que nem sempre são similares às soluções utilizadas em períodos normais.

Segundo Cardia (2015, p. 13), “a crise é justamente a quebra da estabilidade e da falta de previsibilidade em que indivíduos e empresas serão confrontados pelo inesperado”. A crise econômica pode ser vista como um período de cautela para o mercado financeiro. É um período de contração das atividades produtivas de um país. Está relacionado à redução do consumo, da queda das taxas de lucro e aumento do desemprego.

Uma crise econômica pode ter diversas causas de origem. Seus resultados alcançam toda a cadeia econômica, ou seja, abrangem praticamente todas as parcelas da população. O sistema capitalista funciona de maneira cíclica, ou seja, apresenta fases de expansão e de contração. Significa que de tempos em tempos, esse sistema de produção passa por crises.

Crise financeira ocorre quando há desvalorização repentina do mercado. Acontecem por diversos motivos. Tem influência da livre concorrência e da lei da oferta e da procura.

As crises levam a um processo de gestão mais ativo e à necessidade de traçar planos de imediato, de especificar ainda mais as metas, considerando sempre o efeito desfavorável e contingencial que a crise está exercendo na empresa.

2.2.4 Ferramentas de Gestão

Este último capítulo descreve dois exemplos de ferramentas de gestão: Análise SWOT e as Cinco forças de Porter.

2.2.4.1 Análise SWOT

A Análise SWOT analisa o ambiente interno e externo, forças e fraquezas da organização. Tem a finalidade de reconhecer o ambiente e corrigir falhas.

SWOT, em inglês, é uma abreviação das expressões *strengths*, *weaknesses*, *opportunities and threats*. Traduzindo ao português, forças, oportunidades, fraquezas e ameaças, ou FOFA. Projeta as perspectivas ambiental atual da organização, e assim realiza o levan-

tamento de dados que auxiliam ou atrapalham o negócio, relata Moraes (2016).

Segundo Tadeu Cruz (2018), a Análise SWOT foi desenvolvida na década de 1960 na Universidade de Stanford, EUA, e se propagou prontamente pelas principais empresas. Acrescenta José Matias Pereira (2011) relatando que o início ocorreu nas escolas americanas de administração, dentre seus objetivos estão estabelecer estratégias para fortalecer pontos fortes e diminuir os pontos fracos e, desenvolver suas oportunidades para se defender das ameaças. [...]

Ainda sobre Análise SWOT, Edmir Kuzaqui (2016) comenta:

A análise SWOT (*strength, weakness, opportunity e threat*) ou análise FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças) é uma ferramenta que, a partir da análise do ambiente interno e externo da empresa, possibilita o diagnóstico e a análise de cenários que servem como referência para o planejamento estratégico de uma empresa e sua respectiva gestão. Essa análise consiste em identificar os pontos fortes e fracos de uma empresa existente, de seu ambiente operacional, de seu público interno, de suas capacidades e competências e as oportunidades e ameaças do ambiente externo e variáveis incontroláveis ambientais.

	Fatores internos (controláveis)	Fatores externos (incontroláveis)
Pontos fortes	F ORÇAS	O PORTUNIDADES
Pontos fracos	F RAQUEZAS	A MEAÇAS

Figura 1. Análise SWOT

Fonte: SEBRAE. 2015 atualizado em 2021

Forças e fraquezas estão relacionadas com o Ambiente Interno. Auxilia na potencialização dos pontos fortes e redução dos pontos fracos. Oportunidades e Ameaças estão relacionadas com o ambiente Externo. Faz uso da análise para desenvolver as oportunidades e driblar as ameaças. Vale ressaltar que o ambiente externo é variável, por isso o controle é contínuo.

O estudo de cenários é de bastante valor para a conservação de uma empresa perante o mercado competitivo, conhecendo assim seu comportamento, instrui seus líderes ao sucesso organizacional. É uma metodologia utilizada para o planejamento e gestão, independentemente do tamanho ou porte da organização. Feil e Heinrichs (2012) relatam que trazem inovações, renovação em produtos e/ou serviços e aperfeiçoam a marca.

Porter (2005) relata:

Independentemente da metodologia utilizada pela empresa para realizar a análise de cenários, o seu estudo e desenvolvimento se tornam indispensáveis para que as organizações enfrentem as oscilações do mercado, da economia e da sociedade atual. A análise de cenários vai ajudar a empresa a identificar possíveis ocorrências futuras, de forma consistente, com base em suposições plausíveis sobre os assuntos relevantes que podem influenciá-la.

Kotler (2005) afirma que:

A análise SWOT é um estudo que procura relacionar as forças e fraquezas internas da organização com as oportunidades e ameaças externas à empresa, de tal maneira que as suas forças sejam exaltadas e fortalecidas, suas fraquezas suavizadas, as oportunidades asseguradas e as ameaças protegidas. Trata-se, portanto, de um método que procura amparar o planejamento estratégico da organização, de maneira a possibilitar à empresa buscar oportunidades e fugir de ameaças, por meio do suporte de suas forças e fraquezas conhecidas.

Valim *et al.* (2009) comentam que:

O funcionamento da matriz SWOT é simples e possibilita a integração entre os líderes de vários setores distintos da empresa, sendo eles induzidos a reconhecer e solucionar questões que podem dificultar o desenvolvimento e o crescimento da organização. Segundo Santos (2006), a matriz SWOT proporciona aos líderes a identificação das fraquezas e oportunidades da organização em que trabalham; por meio desse estudo, é possível fazer com que a organização continue no mercado com um diferencial em relação à concorrência.

É necessário conhecer seus pontos fortes e fracos, fatores internos e externos, perceber os fatos que cercam a organização, realizar o planejamento e controlar o plano de ação. Conhecedores disso, fomentam os pontos fortes, reduzem ao máximo os pontos fracos; fiscalizando sempre seu ambiente interno e externo. Além disso, é fundamental o desenvolvimento de um plano de contingência.

2.2.4.2 As Cinco forças de Porter

Arianne Menna Guazzelli *et al.* (2018) relatam que Porter, em 1979, elaborou o modelo de forças básicas que estabelecem a competitividade dentro da indústria, e expõe a relação entre essas forças.

Ainda, Tadeu Cruz (2019) complementa:

[...] O Professor Michael Porter desenvolveu modelos que alinham estratégia e operação, buscando alcançar objetivos previamente traçados, não só em

âmbito empresarial, como também de nações. Entre esses modelos, está o das forças que regem a competição entre organizações, composto por cinco elementos [...]. Para planejar os objetivos que a organização deseja alcançar, é preciso levantar e analisar cuidadosamente cada um desses elementos.

Esse modelo proporciona a identificação das forças e fraquezas frente à concorrência, ajustando suas estratégias e definindo seu posicionamento para se defender perante eles, auxilia a compreender o ambiente interno e externo e assim agir estrategicamente para tomar decisões adequadas.

Esse modelo afeta diretamente a lucratividade a longo prazo da empresa, por isso uma análise das suas forças competitivas e fraquezas, suas oportunidades e ameaças do seu ambiente interno e externo é essencial para o desenvolvimento de estratégias e aumentar a eficiência e eficácia.

Segundo José Matias Pereira (2011):

As cinco forças competitivas definem a rivalidade entre as empresas e seus concorrentes: ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores e ameaça de produtos ou serviços substitutos. A identificação das características estruturais básicas da indústria determina o conjunto de forças competitivas e, portanto, sua rentabilidade, a qual é medida em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido. Outro fator importante para o tratamento das questões estratégicas e na execução de movimentos competitivos, ofensivos e defensivos na empresa é o nível de comprometimento das pessoas envolvidas (PORTER, 1986, p. 22-24).

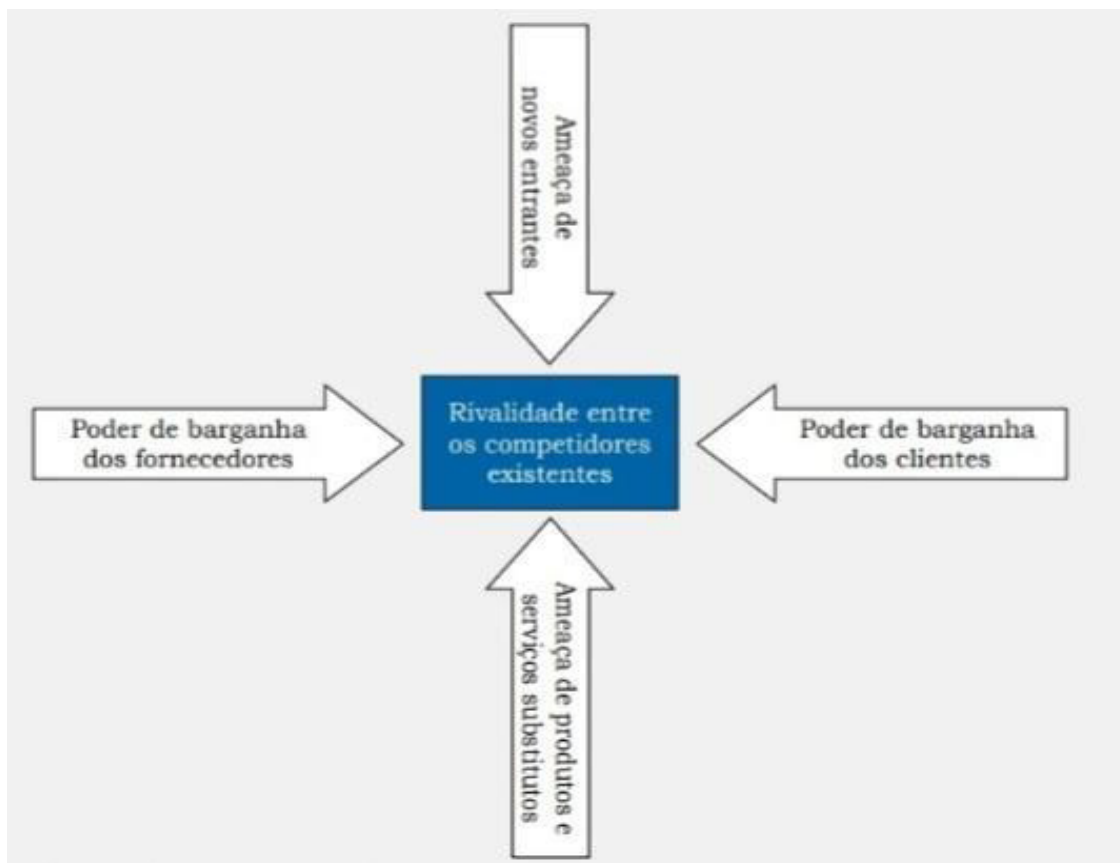


Figura 2. Modelo Cinco Forças de Porter

FONTE: Edmir Kuazaqui (2016), adaptado de Porter (1980)

As cinco forças competitivas de Porter são:

1. Ameaças de novos concorrentes

É a intenção de organizações adentrarem o mesmo segmento de negócio. Segundo Porter (1986, p. 25), “a ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar por parte dos concorrentes já existentes”. Assim, barreiras altas implicam uma intensa retaliação por parte dos concorrentes estabelecidos” (PEREIRA, 2011).

Por isso, é importante estar preparado pois afetará a lucratividade da organização, reduzindo os preços e aumentando os custos, como reforça José Matias Pereira (2011) declarando: “[...] Conseqüentemente, com um novo entrante, os preços podem cair e os custos serem inflacionados, diminuindo a rentabilidade do negócio”.

2. Poder de barganha dos clientes

É o grau de influência que os consumidores exercem sobre a indústria na redução de valores de bens e serviços, melhoria na qualidade e, assim, ocasionado competição entre empresas, Conforme explica Arianne Menna Guazzelli *et al.* (2018): “os consumidores competem com a indústria de forma a pressionar a redução dos valores dos bens e serviços, negociando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando uma empresa contra a outra, sendo possível que comprometam até mesmo a rentabilidade da indústria”.

José Matias Pereira [2011] comenta que:

Os compradores, por sua vez, exercem pressão sobre a indústria ao forçar uma redução dos preços, ao exigir melhor qualidade e ao instigar os concorrentes uns contra os outros. Entretanto, o poder de um grupo de compradores depende diretamente do grau de concentração ou do volume adquirido em relação às vendas do vendedor, da facilidade de troca de fornecedor, da ameaça de integração para trás por parte dos compradores, do grau de conhecimento das condições de mercado por parte dos compradores e do baixo nível de influência do produto da indústria na qualidade dos produtos ou serviços do comprador.

3. Ameaça de produtos e serviços substitutos

Determinam o valor dos preços em relação ao desempenho dos produtos ou serviços substitutos.

Em relação ao conceito, Arianne Menna Guazzelli *et al.* [2018] relatam que:

instituem um valor máximo para os preços e estabelecem o quanto um item pode satisfazer as mesmas necessidades do consumidor. O reconhecimento de produtos substitutos ocorre por meio de pesquisas, buscando-se outros itens que possam desempenhar a mesma função na indústria. Os bens substitutos podem limitar ou mesmo diminuir as taxas de retorno de uma indústria ao forçarem a formação de um teto nos valores que as empresas podem fixar como lucro.

Continua Porter (1986 apud PEREIRA (2011):

Os produtos substitutos, por sua vez, influenciam a indústria oferecendo uma alternativa de preço-desempenho capaz de afetar o nível de lucratividade das empresas participantes. Assim, quanto mais atrativa a alternativa de preço-

-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria.

4. Poder de barganha dos fornecedores

Os fornecedores controlam o poder de barganha sobre a indústria demonstrando a capacidade de elevar os preços ou reduzir a qualidade dos seus bens ou serviços. Quanto menor for a quantidade de fornecedores em determinado setor, detém a diferenciação da matéria-prima ou sua exclusividade, dispõem de clientes específicos, maior será seu poder.

Segundo José Matias Pereira (2011):

Os fornecedores podem influenciar uma indústria na medida em que detenham poder de negociação suficiente para, através de uma elevação no nível de preços ou redução da qualidade dos bens e serviços fornecidos, afetar negativamente a rentabilidade da referida indústria. As condições que determinam o poder de pressão de um grupo de fornecedores são o grau de concentração e oligopolização, presença ou não de produtos substitutos na venda para a indústria, grau de importância do produto fornecido para o negócio do comprador; grau de diferenciação ou de custos de mudança dos produtos fornecidos, e ameaça de integração para frente por parte dos fornecedores.

5. Rivalidade entre concorrentes existentes

É a rivalidade entre organizações pela posição de mercado na mesma atividade na qual estão inseridas.

É possível o uso de benchmarkings por parte do gestor para o auxílio na gestão de processos com eficiência e eficácia e assim aumentar a qualidade dos bens e serviços.

Arianne Mena Guazzelli *et al.* (2018) comentam que:

a rivalidade entre a concorrência de uma indústria pode ser entendida como a disputa por posição entre as organizações que já desempenham suas atividades em um mesmo mercado. Uma de suas características é a utilização de mecanismos como batalhas publicitárias, concorrência de preços, inserção de novos bens ou serviços e aumento das garantias aos consumidores.

Sendo assim, esses exemplos podem auxiliar o gestor elaborar seu plano de ação com eficiência e eficácia e assim estar à frente dos seus concorrentes.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Planejar é identificar e reagir de forma rápida e precisa a elementos que compõem o cenário na qual a empresa está inserida através de um diagnóstico da situação para que não sejam tomadas um posicionamento errado, gerando assim, melhorias e desenvolvimento organizacional e manter-se competitiva no mercado.

Toda organização necessita de um planejamento, não importa seu tamanho. A Teoria da Contingência relata que não existe um único modelo a ser seguido, então faz-se necessário o gestor identificar as oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos do seu ambiente interno e externo, elaborar diretrizes estratégicas, adaptar o plano de ação uti-



lizando as ferramentas de gestão certas e, então, obter melhor desempenho organizacional, garantindo sua continuidade, controlando sempre seus processos.

A presente pesquisa relata sobre Planejamento Estratégico, Teoria da Contingência e duas ferramentas de gestão, Análise SWOT e as Cinco forças de Porter, observando sua importância dentro do contexto organizacional.

O estudo finaliza-se observando que para desenvolver um planejamento estratégico é necessário estudar o ambiente externo e interno e, desse modo, elaborar seu plano de ação e, assim, ajustar-se ao mercado, sempre controlando seu planejamento, reduzindo, então, os riscos.

Referências

- AFFONSO; Ligia Maria Fonseca. **Teoria Geral da administração**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. **INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO**. Disponível em: <https://re-deprocurso.com.br/docs/T%C3%89CNICO%20EM%20ADMINISTRA%C3%87%C3%83O/M%C3%B3dulo/teoria-geral-da-administracao-chiavenato.pdf>. Acesso em: 20/09/2022.
- _____. **Planejamento Estratégico**: da intenção aos resultados. 4 ed., rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2020.
- _____. **Administração**: Teoria, Processo e Prática. 5 ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- _____. **Teoria geral da administração**, vol. 2. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- _____. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 10 ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2020.
- CRUZ; Tadeu. **Planejamento Estratégico**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 2019.
- GUAZZELLI; Arianne Menna. et al. **Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.
- KUAZAQUI; Edmir. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Cengage, 2016.
- LIMA, Sílvia Aparecida Pereira. **SOBRE A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA PARA AS ORGANIZAÇÕES**. Disponível em: http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/QGdGuL5AbEKs-F2Q_2013-4-30-18-15-13.pdf. Acesso em: 20/09/2022.
- NASCIMENTO; Taiana Ribeiro do. **Estratégias empresariais em tempo de crise**. Niterói- RJ, 2019. Disponível em: <https://www.candidomendes.edu.br/wp-content/uploads/2019/10/ESTRATEGIAS-EMPRESARIAIS-EM-TEMPO-DE-CRISE.pdf>. Acesso em: 11/12/2022.
- PEREIRA; José Matias. **Curso de administração estratégica**: foco no planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 2011.
- RENÓ, Bruno de Oliveira et al. **ESTRATÉGIA EMPRESARIAL CONSTRUINDO ESTRATÉGIA PARA VENCER NO MERCADO COMPETITIVO**. Disponível em: http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2004/trabalhos/inic/pdf/IC6-19.pdf. Acesso em: 20/09/2022.

A VALORIZAÇÃO DO FUNCIONÁRIO NO AMBIENTE DE TRABALHO EXECUTIVO

EMPLOYEE VALUATION IN THE EXECUTIVE WORK ENVIRONMENT

Joberth dos Santos Monteiro¹

1 Administração da Faculdade Anhanguera São Luís-MA



Resumo

Este trabalho encontrou resultados para estudo a que se propôs esta pesquisa, acerca do tema sobre a valorização do funcionário no ambiente de trabalho executivo. Utilizou-se do método qualitativo para realização da revisão bibliográfica para análise das literaturas disponíveis para consulta em livros, revistas e-books, artigos científicos e em sites acadêmicos e demais ambientes digitais. Esta análise foi realizada com os objetivos de verificar acerca da importância da valorização profissional no ambiente de trabalho; apresentar fatores que ajudam nessa valorização do funcionário dentro da empresa; compreender sobre como a valorização do profissional dentro de uma empresa é relevante para a boa produtividade do colaborador. Tendo essas literaturas consultadas fornecido fundamentação teórica capaz de responder as questões abordadas neste estudo sobre a valorização profissional os fatores que a provem e sua relevância para colaborar e os resultados de produtividade em geral das empresas. Ao implementar essas práticas, as empresas podem obter resultados significativos, como aumento da produtividade, melhoria do clima organizacional e fortalecimento da reputação corporativa. Portanto, valorizar os funcionários no ambiente de trabalho executivo não é apenas uma medida ética, mas também uma estratégia inteligente para impulsionar o sucesso empresarial.

Palavras-chave: Valorização profissional, Produtividade, Trabalho Executivo, Colaborador, Empresa.

Abstract

This work found results for the study proposed in this research, on the subject of valuing the employee in the executive work environment. A qualitative method was used to carry out a bibliographic review to analyze the literature available for consultation in books, magazines, e-books, scientific articles and academic websites and other digital environments. This analysis was carried out with the objective of verifying the importance of professional development in the work environment; present factors that help in this appreciation of the employee within the company; understand how the valuation of the professional within a company is relevant to the good productivity of the employee. Having consulted these literatures, they provided a theoretical foundation capable of answering the questions addressed in this study about professional valuation, the factors that prove it and its relevance to collaborate and the productivity results in general of the companies. By implementing these practices, companies can obtain significant results, such as increased productivity, improved organizational climate and strengthening of corporate reputation. Therefore, valuing employees in the executive workplace is not only an ethical measure, but also a smart strategy to drive business success.

Keywords: Professional appreciation, Productivity, Executive Work, Collaborator, Company.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as empresas começaram a perceber a importância da valorização do funcionário. Antes, o foco estava principalmente no lucro e na produtividade, e os funcionários eram vistos apenas como recursos para alcançar esses objetivos. No entanto, com a crescente conscientização sobre a importância do bem-estar dos funcionários para o sucesso a longo prazo na empresa, muitas organizações começaram a mudar sua abordagem.

As organizações empresariais são envolvidas por muitos aspectos que contribuem para ações e resultados determinantes em suas políticas internas que vão dos lucros a manutenção e desenvolvimento de seu capital humano.

Para isso, é preciso que muitas estratégias sejam pensadas e políticas eficazes de valorização do colaborador sejam, não apenas criadas, mas colocadas em prática de forma exitosa.

É essencial que os gestores criem políticas e estratégias para motivar e incentivar seus funcionários, visto que, estes são responsáveis pelo desempenho da organização. Quando os colaboradores se sentem valorizados, eles se tornam mais produtivos e comprometidos com os objetivos da empresa.

Gestores devem reconhecer e elogiar os bons desempenhos e esforços dos funcionários, seja por meio de feedbacks positivos ou prêmios. Isso aumenta a autoestima dos colaboradores, fazendo com que eles se sintam mais motivados a desempenharem suas atividades da melhor forma possível. Além disso, o reconhecimento também colabora para a retenção de talentos, uma vez que os funcionários se sentem valorizados e satisfeitos com o ambiente de trabalho.

É importante o investimento em treinamentos e capacitações. Os gestores devem proporcionar aos colaboradores oportunidades de aprendizado e desenvolvimento, para que estes possam crescer profissionalmente e, conseqüentemente, contribuir ainda mais para a empresa. Além disso, o investimento em treinamentos e capacitações também ajuda a aumentar a motivação dos colaboradores, que se sentem valorizados e reconhecem o esforço da empresa em investir em seu desenvolvimento.

A escolha dessa temática ocorreu por ser um ato de extrema importância pois, assim a empresa pode promover medidas que tornem claro para o colaborador que o seu serviço é importante, bem como para a manutenção do bom funcionamento das atividades da organização. Em outras palavras, é o reconhecimento do trabalho do funcionário.

Nesse intuito, este estudo teve como objetivo geral: compreender a importância que a valorização do funcionário em um ambiente de trabalho executivo traz para a empresa. E possui como objetivos específicos: verificar acerca da importância da valorização profissional no ambiente de trabalho; apresentar fatores que ajudam nessa valorização do funcionário dentro da empresa; compreender sobre como o reconhecimento do profissional dentro de uma empresa é relevante para a boa produtividade do colaborador.

Pois, uma empresa que não reconhece os esforços dos seus colaboradores não busca soluções inovadoras de valorização do capital humano com estimulados a alta produtividade e que não prioriza uma política que oriente os líderes a reter os talentos pode ter grandes dificuldades em manter-se no mercado de forma competitiva.

Os resultados desta pesquisa poderá trazer para a sociedade contribuições que aju-



dem a melhorar a valorização dos profissionais dentro das empresas. Diante disso, a problemática apontada neste estudo ocupa-se em saber: quais as contribuições que a valorização do funcionário em um ambiente de trabalho executivo traz para uma empresa?

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

Este estudo é uma revisão bibliográfica e buscou coletar e analisar informações disponíveis em fontes bibliográficas, com o objetivo de identificar, sintetizar e avaliar o conhecimento acumulado sobre um tema específico.

Tratar-se-á de um estudo de caráter qualitativo e descritivo que foi realizado por meio de revisão bibliográfica. “O método qualitativo de pesquisa busca compreender o significado que os indivíduos atribuem às suas experiências, interpretando e descrevendo a complexidade das relações sociais em seu contexto natural.” (MINAYO, 2010, p. 21).

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. Os principais autores que embasaram esta pesquisa são: Almeida (2019), Chiavenato (2018) Dutra (2019) e Marras (2018). As palavras-chaves utilizadas para a busca foram: valorização profissional, produtividade, trabalho executivo.

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

O A valorização do funcionário em um ambiente de trabalho executivo é essencial para o sucesso da empresa. Quando os funcionários se sentem valorizados e respeitados, eles tendem a trabalhar com mais eficácia e produtividade.

Além disso, a manutenção de retenção de talento, reduz os custos de recrutamento e treinamento. Uma das formas de valorizar os funcionários é fornecer oportunidades de crescimento profissional, e boa remuneração. Isso pode ser feito através de programas de treinamento e desenvolvimento, tutoria ou promoções internas. Quando os funcionários têm um caminho claro para o crescimento e desenvolvimento, eles estão mais motivados a trabalhar duro e permanecer na empresa a longo prazo.

Segundo Chiavenato (2018), para manter os funcionários talentosos na organização é preciso mantê-los satisfeitos e motivados. Essa retenção pode ser alcançada através de uma gestão de pessoas eficiente, que proporcione um ambiente de trabalho agradável e estimulante.

Para Dutra (2019), gerir carreiras é um processo que exige planejar e desenvolver ações que visem ajudar o funcionário a alcançar seus objetivos profissionais e pessoais. Além disso, a valorização do funcionário também está relacionada com a capacitação e o desenvolvimento profissional.

Para isso, é importante que a empresa ofereça treinamentos e programas de capacitação, que permitam ao funcionário adquirir novas habilidades e competências. Esse as-

pecto está relacionado com a cultura organizacional da empresa.

Segundo Oliveira (2018), o conjunto de valores e crenças de uma empresa, ou cultura organizacional e que orienta e direciona as práticas comportamentais dos funcionários. É importante que a empresa tenha uma cultura que valorize o respeito, a ética e a responsabilidade social, e que promova um ambiente de trabalho saudável e inclusivo.

Outro ponto importante a ser considerado é a relação entre a valorização do profissional e a construção de uma cultura organizacional positiva. Conforme Santos e Oliveira (2018), quando a empresa valoriza seus colaboradores, ela cria um ambiente de trabalho mais saudável e positivo. Isso contribui para a construção de uma cultura organizacional baseada na confiança, no respeito e na cooperação.

Para Robbins e Judge (2019):

Uma cultura organizacional positiva é aquela em que os valores da empresa são claramente definidos, e as ações dos colaboradores estão alinhadas a esses valores. Nessa cultura, os colaboradores se sentem valorizados e motivados, o que resulta em maior satisfação no trabalho e em melhores resultados para a empresa (ROBBINS; JUDGE, 2019, p. 520).

Dentro das organizações, os resultados vem da habilidade de colocar em prática a política organizacional da empresa, ou seja, implementação de projetos que visem atender aos objetivos da organização sem perder de foco que o cuidado com a qualidade de vida dos colaboradores, e isso, sem dúvida, está no cuidado com o talentos das pessoas, valorização de suas competências no crescimento dentro coletivo e individual e pensando em remuneração adequada para os funcionários que exercem esses talentos com competências.

De acordo com Marras (2018), a remuneração é um motivador muito importante para a produtividade dos funcionários. É fundamental que a empresa ofereça salários compatíveis com o mercado e que valorizem o desempenho e a contribuição do funcionário para a organização.

Reconhecimento e recompensas também é uma forma importante de valorizar os funcionários. Isso pode incluir bônus, prêmios, elogios públicos ou outras formas de reconhecimento de desempenho. Quando os funcionários são reconhecidos pelo seu trabalho árduo e dedicação à empresa, eles se sentem valorizados e motivados a continuar a fazer um bom trabalho.

Para isso, a empresa deve oferecer benefícios competitivos e remuneração justa. Isso inclui um salário justo, e benefícios como, seguro de saúde, plano de aposentadoria, férias remuneradas e licença médica. Quando os funcionários se sentem valorizados e bem remunerados, eles tendem a ser mais leais à empresa e trabalhar com mais dedicação e empenho.

A utilização de benefícios financeiros como forma de fidelização de funcionários tem se tornado cada vez mais comum nas organizações. Além do salário e dos benefícios obrigatórios, muitas empresas estão oferecendo incentivos adicionais, como bônus, participação nos lucros e planos de aposentadoria, como forma de manter seus colaboradores engajados e motivados a longo prazo (OLIVEIRA, 2020, p.52).

Fornecer um ambiente de trabalho seguro e saudável, inclui garantir que a equipe



tenha as ferramentas e recursos necessários para realizar seu trabalho com eficácia, bem como um ambiente físico saudável, o que inclui uma comunicação aberta e eficaz com líderes e pares dentro da empresa.

Também é importante promover um equilíbrio saudável entre o trabalho e a vida pessoal, oferecendo flexibilidade no horário de trabalho e tempo livre remunerado, pois, funcionários que cuidam de sua saúde mental tendem a produzir mais, correm menos riscos de desenvolver doenças ocupacionais, estresses etc.

Outro ponto relevante a ser destacado é o impacto da valorização do profissional na redução do turnover. De acordo com pesquisa realizada por Almeida et al. (2019), a rotatividade de funcionários diminuiu significativamente quando os colaboradores se sentem valorizados e reconhecidos pela empresa. Isso se deve ao fato de que eles se tornam mais fiéis e comprometidos com a organização.

A liderança também tem um papel determinante na valorização do funcionário. De acordo com Goleman (2018) é fundamental que os líderes da empresa tenham habilidades de comunicação, empatia e inteligência emocional, e que atuem como modelos de comportamento para os funcionários.

Não se pode mais pensar em liderança sem considerar a dimensão comunicativa. A habilidade de comunicação tornou-se imprescindível para os líderes contemporâneos, que precisam não apenas transmitir informações de forma clara e objetiva, mas também mobilizar e inspirar as pessoas a sua volta (FREIRE, 2018, p. 50).

A valorização do profissional dentro de uma empresa é um tema que tem sido amplamente discutido na literatura brasileira. Segundo Oliveira e Santos (2018), a valorização do colaborador é uma das principais estratégias para aumentar a produtividade e a qualidade do trabalho. Quando o funcionário se sente valorizado, ele se torna mais engajado e motivado, o que resulta em um melhor desempenho no trabalho.

A valorização do profissional também está diretamente relacionada à satisfação do colaborador. Conforme destacado por Araújo e Santos (2020), quando os funcionários se sentem valorizados, eles tendem a ser mais satisfeitos e a ter uma melhor qualidade de vida no trabalho. Isso, por sua vez, aumenta a sua motivação e disposição para realizar suas atividades com excelência.

Quando os funcionários se sentem valorizados e respeitados, eles tendem a trabalhar com mais eficácia e produtividade, porque são capazes de exercer seus talentos com maior desejo, pois se veem e se compreendem como parte integrante e importante para o desenvolvimento e crescimento da empresa.

Conforme corrobora Meira (2020) como ponto relevante a comunicação aberta e transparente também é fundamental para a valorização do funcionário. Os líderes devem estar dispostos a ouvir as ideias e preocupações dos funcionários, bem como fornecer feedback construtivo e reconhecimento pelo bom trabalho. Isso cria um ambiente de trabalho positivo e colaborativo, onde todos se sentem valorizados e respeitados.

Esse ponto também é considerado por Maximiano (2018), como fator muito importante é a comunicação transparente e efetiva, que contribui para a valorização do funcionário dentro da empresa. Pois, através de uma comunicação clara e objetiva, é possível estabelecer um clima de confiança e respeito, fortalecendo o engajamento profissional. Entre a empresa e os funcionários.

Um processo de comunicação bem planejado e executado provoca impacto positivo no desempenho individual dos empregados. Em um ambiente fechado de trabalho, no qual centenas de pessoas dependem da confiança que depositam umas nas outras para o cumprimento de suas tarefas, a existência de um quadro psicológico negativo, inseguro, diminui a concentração no trabalho, a motivação e pode provocar irritação e muito estresse em que deve atender os programas rígidos de produtividade. Hoje a importância estratégica da comunicação nos negócios tornou-se tão grande que é impossível uma organização manter seus níveis de produtividade e lucratividade sem que institua internamente excelente processo de informação, de diálogo com seus funcionários (LEITE, 2001, p.14).

É importante destacar que a valorização do profissional não se resume apenas a questões financeiras. Conforme ressaltado por Almeida et al. (2019), reconhecimentos simples, como elogios e feedbacks positivos, também são fundamentais para fazer com que o funcionário se sinta valorizado e motivado. É preciso que a empresa crie um ambiente em que os colaboradores se sintam importantes e reconhecidos por suas contribuições.

Diante disso, podemos concluir que a valorização do profissional é um tema de extrema relevância para a boa produtividade do colaborador. Quando o funcionário se sente valorizado, ele se torna mais engajado, motivado, satisfeito e comprometido com a organização. Isso, por sua vez, resulta em um melhor desempenho no trabalho e em uma cultura organizacional positiva.

Para Almeida (2019) e Marras (2018) quando os funcionários se sentem valorizados, eles tendem a ser mais satisfeitos e a ter uma melhor qualidade de vida no trabalho. Isso, por sua vez, aumenta a sua motivação e disposição para realizar suas atividades com excelência.

Todos os autores, nos quais seus estudos e pesquisas contribuíram com este trabalho, fornecem informações que se complementam acerca das visões e pontos diferentes, mas, que se completam no que tange a valorização do funcionário no ambiente de trabalho executivo.

De acordo com os autores supracitados, sobre o assunto, continuam sua contribuição que quando os funcionários se sentem valorizados e respeitados, eles tendem a trabalhar com mais eficácia e produtividade, o que beneficia a empresa como um todo.

Então, considera-se importante ressaltar que essa valorização pressupõe a existência de condições fundamentais para a sua concretização, dentre elas, dignidade, segurança profissional, perspectivas promissoras e especialmente uma remuneração atraente aos profissionais da área para que assim seja possível a realização de um trabalho eficaz, assim como políticas organizacionais pensadas sobre esse olhar de apreciação do capital humano como bem maior de organização empresarial.

3. CONCLUSÃO

A valorização dos funcionários dentro do ambiente executivo é importante para que a empresa alcance suas metas atingindo assim seus objetivos. Pois, colaboradores que se sentem valorizados tendem a produzir mais e melhor porque se sentem efetivamente integrantes da empresa.

Há fatores que contribuem para que o colaborador se sinta valorizado em seu ambiente laboral, dentre eles está: ofertar oportunidades de crescimento profissional, com



boa remuneração, o que pode ser viabilizado por meio de programas de treinamento e desenvolvimento, tutoria ou promoções internas.

Além disso, é importante destacar a necessidade de oferecer benefícios adequados e um equilíbrio entre vida pessoal e profissional, para promover o bem-estar e a qualidade de vida dos funcionários executivos.

Portanto, reconhecer e recompensar o desempenho e as contribuições dos colaboradores, incentivando um ambiente de trabalho positivo e motivador, investir na valorização dos funcionários é fundamental para o sucesso de qualquer empresa. Quando os funcionários se sentem valorizados, eles são mais engajados, produtivos e propensos a permanecer na empresa em longo prazo. Isso resulta em benefícios tangíveis, como redução de custos de recrutamento e treinamento, além de um aumento na qualidade do trabalho.

Referências

ALMEIDA, C. P. et al. **A valorização do colaborador como estratégia para redução de turnover.** *Revista de Gestão e Negócios*, v. 2, n. 1, p. 45-59, 2019. Disponível em: <http://www.revistadegestaoenegocios.com.br/index.php/rgn/article/view/67>. Acesso em: 25 mar. 2023.

ARAÚJO, L. F.; SANTOS, M. A. **Valorização do profissional: impactos na satisfação e qualidade de vida no trabalho.** *Revista de Administração*, v. 4, n. 2, p. 30-42, 2020. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/scholar>. Acesso em: 25 mar. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2019.

FREIRE, João Paulo. **Comunicação e liderança: habilidades essenciais para os líderes do século XXI.** São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2018.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2018.

LEITE, Fábio Costa. **Comunicação Empresarial: Teoria e pesquisa.** 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** São Paulo: Saraiva, 2018.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** São Paulo: Atlas, 2018.

MEIRA, Ana Carolina. **Comunicação interna como fator de sucesso empresarial.** In: Anais do XXV Congresso Brasileiro de Comunicação Corporativa. São Paulo: Aberje, 2020. p. 20-30.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de Recursos Humanos: uma abordagem estratégica.** São Paulo: Atlas, 2018..

OLIVEIRA, J. R.; SANTOS, R. P. **Valorização do colaborador: estratégia para aumentar a produtividade e qualidade do trabalho.** *Revista Brasileira de Gestão de Pessoas*, v. 3, n. 2, p. 78-92, 2018. Disponível em: <https://rbgp.fecap.br/RBGP/article/view/194>. Acesso em: 25 mar. 2023.

OLIVEIRA, M. **Benefícios financeiros na fidelização de funcionários.** *Revista de Gestão*, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 78-87, jan./mar. 2013. Disponível em: <http://www.revistadegestao.usp.br/index.php/rdg/article/view/608/556>. Acesso em: 25 mar. 2023.

SANTOS, R. P.; OLIVEIRA, J. R. **A valorização do profissional como fator de construção de uma cultura organizacional positiva.** *Revista de Gestão e Inovação*, v. 5, n. 2, p. 12-28, 2018. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/i/index.php/revistagi/article/view/1093>. Acesso em: 25 mar. 2023.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

O USO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA PARA O CRESCIMENTO DAS EMPRESAS

THE USE OF STRATEGIC PLANNING AS A TOOL FOR BUSINESS GROWTH

Lucas Ribeiro Correia¹

Isabella Santos²

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, contribute to decision-making, verify operational conditions and consequently obtain greater profitability and productivity and consequently successful growth. Being the problem: How can strategic planning influence as a business management tool in micro and small companies? With the general objective: to present, through theoretical support, the concept and conceptions of strategic planning in organizations. And as specific objectives: to conceptualize the strategic planning; describe how the processes of organizations and financial management are and highlight 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 for success in the future, as it avoids and reduces the risk of equipment failures or breakdowns, generating greater productivity and better administration.

Keywords: Strategic Planning. Administration. Companies.

1. INTRODUÇÃO

O planejamento tornara-se muito relevante para todos os atos de uma empresa, sendo considerado até mesmo indispensável para a sobrevivência ou não da mesma. É através dele que se permite que as decisões tomadas tenham fundamentação em dados extraídos de uma visão real da empresa e garantindo que novas técnicas sejam introduzidas no contexto financeira.

O planejamento financeiro é o começo de tudo, é a visão do futuro da organização, que se estrutura nos fatores ambientais externos, e nos fatores internos, onde definimos os valores, visões e missão da organização. As decisões tomadas no planejamento financeiro são de responsabilidade da alta Administração da empresa. Na sua maioria pela Alta Direção, proprietário, CEO, presidente ou diretoria, isso depende de como a empresa distingue o nível hierárquico dos seus processos.

O tema escolhido refere-se A importância do planejamento estratégico como ferramenta para gestão empresarial em micro e pequenas empresas, sobretudo porque o planejamento estratégico é uma ferramenta essencial para as organizações, pois, contribui para que as empresas se mantenha 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.

Do mesmo modo, a relevância da pesquisa está em justamente trazer um discernimento maior sobre o assunto a fim de que possa se agregar ideias e ações responsáveis para conduzir as pessoas em uma organização a sentirem-se responsáveis pelo resultado final de suas atividades. Nota-se, a importância do Planejamento Estratégico, sendo 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.

As contribuições que a pesquisa poderá trazer para a sociedade e para a comunidade acadêmica além de uma percepção máxima a respeito do assunto, um entendimento de que para melhorar a produtividade nas organizações, os colaboradores precisam se sentir motivados, dignos da organização.

As ações são criadas pensando em longo prazo, normalmente feitas para o período de 5 a 10 anos, que buscam uma visão ampla da organização sem ações muito detalhadas, pois seria difícil acertar tantos detalhes para um período tão longo. É importante lembrar que devido as ações de longo prazo, o planejamento deve ser revisado e atualizado continuamente, para que as informações sejam mais reais e sirvam como fatos e dados para tomadas de decisão

Sendo assim, a problemática que norteou a pesquisa foi: Como ocorre o uso do planejamento estratégico como ferramenta para o crescimento das empresas?

Portanto, o objetivo geral foi: Compreender a relevância o uso do planejamento estratégico como ferramenta para o crescimento das empresas.

E como objetivos específicos: conceituar planejamento estratégico, tipos e as etapas do planejamento estratégico.



2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

Para realização desta pesquisa que é de cunho bibliográfico do tipo qualitativo e descritivo, terá como fundamentação, artigos científicos em bases de dados relevantes.

A realização da pesquisa deste trabalho foi através de bases de dados SCIELO (Scientific Electronic Library Online), BVS BRASIL e MEDLINE utilizando artigos científicos publicados nos últimos dez anos.

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

Os critérios de inclusão foram produções que estivessem alinhadas com o tema, as palavras-chave e os objetivos propostos. E como critérios de exclusão produções com duplicidade, em outro idioma ou que não estivessem concernentes com os critérios de inclusão.

2.2 Resultados e Discussão

2.2.1 Planejamento estratégico: conceitos e concepções

O conceito de planejamento estratégico se refere a um processo sistêmico que permite definir o melhor caminho a ser seguido por uma organização, para atingir um ou mais objetivos, dentro de um contexto previamente analisado. Isso se faz analisando cenários, definindo metas e ações que permitirão chegar aonde se deseja. O planejamento estratégico é o começo de tudo, é a visão do futuro da organização, que se estrutura nos fatores ambientais externos, e nos fatores internos, onde definimos os valores, visões e missão da organização. As decisões tomadas no planejamento estratégico são de responsabilidade da alta administração da empresa. Na sua maioria pela Alta Direção, proprietário, CEO, presidente ou diretoria, isso depende de como a empresa distingue o nível hierárquico dos seus processos (CAVALCANTI, 2008).

As ações são criadas pensando em longo prazo, normalmente feitas para o período de 5 a 10 anos, que buscam uma visão ampla da organização sem ações muito detalhadas, pois seria difícil acertar tantos detalhes para um período tão longo. É importante lembrar que devido as ações de longo prazo, o planejamento deve ser revisado e atualizado continuamente, para que as informações sejam mais reais e sirvam como fatos e dados para tomadas de decisão (KOTLER, 2012).

Este passo é essencial para que não haja grandes variações entre o que foi planejado e o que foi executado. Planejamento é o processo consciente, sistemático de tomar decisões sobre metas e atividades que um indivíduo, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro (BATEMAN E SNELL, 2009).

O planejamento estratégico surgiu no início da década de 70. Entre as décadas de 50 e 60 os administradores ocupavam o planejamento operacional, pois o crescimento de demanda total estava controlado e era fácil ser bem-sucedido nos negócios. Em meados dos anos 70, o alto valor do petróleo, a inflação e os altos índices de desempregos mudaram o cenário administrativo e trouxeram a necessidade de um novo processo de planejamento administrativo (BORGES, 2014).

Ainda segundo Kotler (2012, p.63), “esse novo processo de planejamento era mantido

pela ideia do uso, pela empresa, de um portfólio de investimentos onde o gerente financeiro avaliava cada tipo de investimento para identificar as vantagens da aquisição ou venda em parte ou em todo dos produtos. Essa mesma ideia contemplava empresas que atuavam em diferentes negócios ou linhas de produtos”.

De uma maneira geral, o planejamento estratégico é responsabilidade dos níveis hierárquicos mais elevados da empresa/organização, o planejamento tático é desenvolvido pelos níveis intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis e o planejamento operacional são elaborados pelos níveis mais baixos da organização (MANDELLI, 2016).

O planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa que estabelecem o melhor caminho a seguir.

[...]é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada. O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito a tanto a formulação de objetivos quanto a seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar (OLIVEIRA, 2004, p. 47).

É o processo administrativo que proporciona uma sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada. O planejamento pode ser dividido em três níveis diferentes: Planejamento Estratégico, Planejamento Tático e Planejamento Operacional (MANDELLI, 2016).

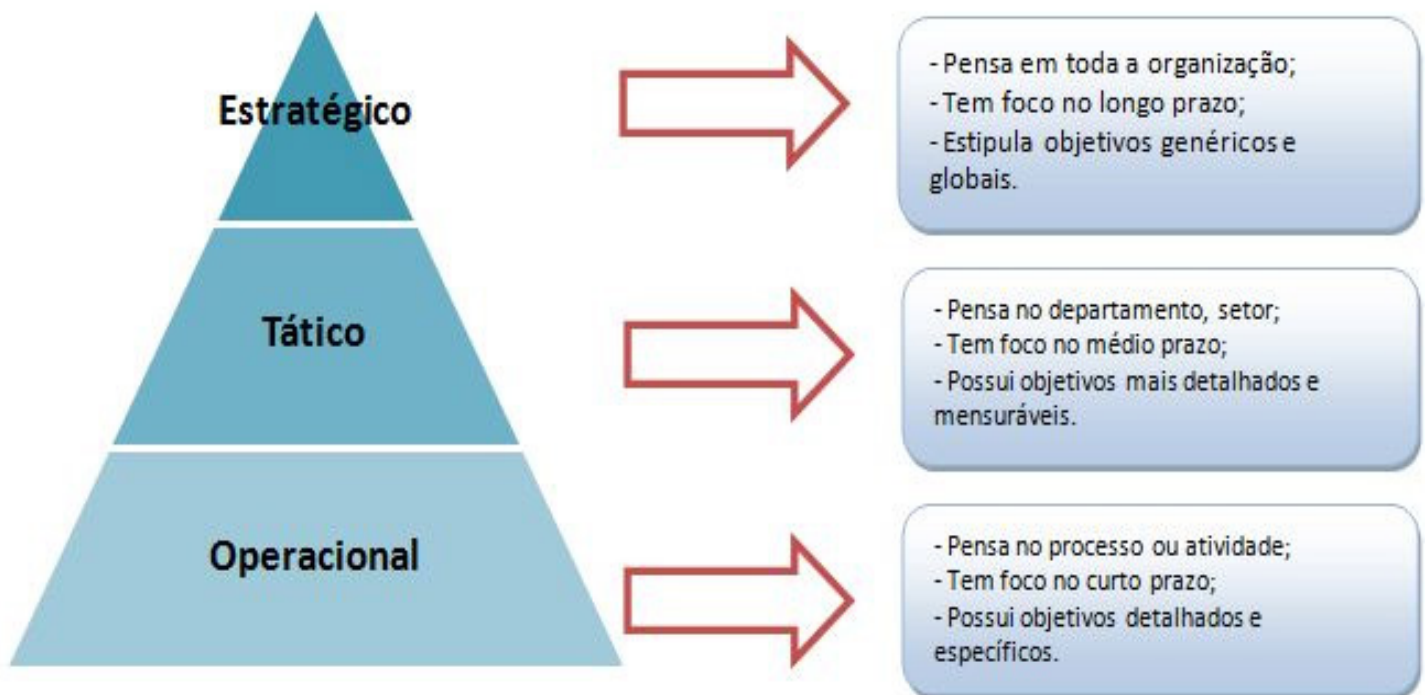


Figura 1. Pirâmide organizacional tipos de planejamentos

Fonte: Chiavenato (2014, p. 34)

Segundo Cavalcanti (2008), Planejamento Estratégico refere-se à análise de alterna-

tivas possíveis que são adotadas em longo prazo para alcançar os grandes objetivos das organizações, condicionados a metas e ações estabelecidas com as agendas correspondentes, conforme o meio em que se encontra a empresa, os propósitos, princípios e capacidades, visando uma vantagem em longo prazo. Planejar estrategicamente pode ser visto com uma ferramenta de sobrevivência para as empresas, sendo mais provável o êxito diante de um mundo de negócios inconstantes.

Planejamento Estratégico consiste em analisar de forma sistemática os pontos fortes e fracos da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular estratégias com intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade (PEREIRA, 2010).

O planejamento é de suma importância para as organizações, pois as organizações precisam de instrumentos para prever cenários, tentando garantir o crescimento e a permanência no mercado. E para isso, é necessário que se implante estratégias com ferramentas de apoio, buscando o equilíbrio e a manutenção para se manter no mercado (BATEMAN; SNELL, 2009).

Para que seja elaborado e posto em prática o planejamento estratégico, é necessário utilizar algumas ferramentas que darão suporte na implementação e no desenvolvimento da empresa. É importante para todo tamanho de organização, seja de pequeno, médio ou grande porte, pois, sem planejamento é difícil alguma empresa se manter no mercado (BORGES, 2014).

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 ser alcançadas. Planejar de modo estratégico, usando dos recursos possíveis dentro das condições reais do empreendimento aumenta o tempo de vida da organização (FRUGIS, 2007).

O Planejamento Estratégico necessita de um diagnóstico das organizações para que seja aplicado, por conta disso existe a necessidade de que os gestores repassem seus administradores informações precisas para que haja um estudo da real necessidade de aplicação do plano. Esse diagnóstico tem como principal objetivo identificar os pontos fortes, fracos e neutros que existem dentro da organização, visando assim qual a melhor forma de encontrar as oportunidades e atingir as metas traçadas (DAVENPORT, 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 ser alcançadas. Planejar de modo estratégico, usando dos recursos possíveis dentro das condições reais do empreendimento aumenta o tempo de vida da organização (FRUGIS, 2007).

O Planejamento Estratégico necessita de um diagnóstico das organizações para que seja aplicado, por conta disso existe a necessidade de que os gestores repassem seus administradores informações precisas para que haja um estudo da real necessidade de aplicação do plano. Esse diagnóstico tem como principal objetivo identificar os pontos fortes, fracos e neutros que existem dentro da organização, visando assim qual a melhor forma de encontrar as oportunidades e atingir as metas traçadas (DAVENPORT, 2007).

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

Conforme Andrade (2022) a atividade de planejar está presente diariamente na vida do ser humanos, o que ele denomina de planejamento informal. Assim como as pessoas,



as organizações vivem planeja suas atividades permanentes para poderem crescer e se manterem no mercado, pois, sem planejamento as organizações não conseguem traçar objetivos, fazer um diagnóstico mais específico da realidade da empresa, e além disso, o planejamento contribui para as tomadas de decisões pela gestão administrativa.

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

I. Estratégico – engloba toda a empresa, este planejamento busca resultados futuros, ou seja, seus objetivos são em longo prazo, com elaboração de planos táticos e operacionais.

II. Tático – este envolve cada setor, tornando-se mais específico, e pode ser desenvolvido no médio prazo, pode citar como exemplo recursos Humanos e Financeiros, planos de Marketing etc.

III. Operacional – este é desenvolvido em curto prazo, inclui cada grupo de atividades, ou seja, é um plano para ser executado logo e sua elaboração é a partir da elaboração dos planos táticos.

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

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).

Sendo assim avaliar a maneira como o planejamento estratégico implementado dentro das empresas para atestar sua eficácia e salientar os aspectos que o recomendam, especificamente apontar tais resultados quando aplicados em empresas de pequeno porte, pois estas em especial, por não possuírem muitas vezes uma equipe de gestores com acesso a informações mais especializadas acabam por não ter uma boa continuidade no mercado.

3. CONCLUSÃO

O planejamento estratégico não elimina a possibilidade de ocorrer erros, mas reduz em grande quantidade que aconteça e caso aconteça, a organização estará preparada, causando um menor impacto devido ao prévio preparo contra possíveis imprevistos. Portanto, o planejamento estratégico é fundamental e de valia para as empresas que buscam seu lugar no mercado, pois, muitas organizações iniciam suas atividades sem qualquer planejamento, ficando sujeitas a diversas condições de mudança no mercado e com forte tendência a falência.

Reforçando ainda mais a importância do planejamento estratégico para o crescimento empresarial, é necessário que desenvolva um planejamento adequado e condizente com a realidade do mercado, tenha uma visão de futuro e aproveite oportunidades, que reduza os riscos de perdas e que procure se manter ativa no mercado globalizado, cheio

de mudanças a todo momento, diante disso tudo que se faz necessário o uso do planejamento estratégico.

Como se percebe o planejamento estratégico é uma ferramenta de grande contribuição para a gestão administrativa da empresa, é um processo de gerenciamento eficiente que faz toda análise das principais questões da instituição, pois, é o guia que determina o rumo que deve seguir a empresa. Através desse planejamento, as organizações passam a saber qual direção tomar, focalizam os esforços dos colaboradores, contribuir para as tomadas de decisões avaliando de maneira geral e específicas todas as atividades da empresa.

A atuação no planejamento estratégico para a gestão empresarial é um meio pelo qual se tem um pensamento positivo e participativo, pois, atinge todo os setores da organização, utilizado para definir o caminho que a empresa deve seguir, através da descoberta de objetivos válidos e não-subjetivos. Ou seja, o planejamento é uma ferramenta mestre para uma empresa que tem visão de futuro, trabalhando no presente. 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.

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.

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, 1987. 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.
- DAFT, Richard L. **Administração**. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DEMING, W. Edwards. **Qualidade: A Revolução da Administração**. Rio De Janeiro: Marques Saraiva, 1990.



- DEUS, Cássia Costa Rocha Daniel de. **Evolução das Bibliotecas Universitárias e suas relações com as Políticas Educacionais no Brasil**. 2011.
- DONNANGELO, Maria Cecília F. & PEREIRA, L. **Saúde e Sociedade**. São Paulo: Duas Cidades, 2010. 124p. 3.
- DRUCKER, P.F. **Introdução à administração**. São Paulo, Pioneira, 1991.
- _____. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo, Nobel, 2001.
- _____. **Introdução à Administração**. 3 ed. São Paulo: Moderna, 1998.
- _____. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2002.
- _____. **A prática da administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- DUBRIN, Andrew J. **Princípios de administração**. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- ETTINGER, K. E. Biblioteca básica de administração. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/lider-x-chefe/31055/>. Acesso em: 18 MARÇO. 2022
- 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.
- HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores de empresas**. 2 ed. São Paulo: EPU, 1977.

OS DESAFIOS NA GESTÃO DE PESSOAS DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

CHALLENGES IN PEOPLE MANAGEMENT WITHIN ORGANIZATIONS

Jonas Henrique Braga Castro¹

Juliana Silva²

1 Administração da Faculdade Anhanguera São Luís-MA

2 Docente da Faculdade Anhanguera



Resumo

Atualmente, um dos grandes desafios encontrado pela empresa é manter-se no mercado globalizado e concorrido, além de se manter é essencial que tenha sucesso e lucratividade, e isso somente acontece quando a organização traça metas. Por isso a problemática que norteou a pesquisa foi: Como reconhecer e valorizar os colaboradores no ambiente organizacional? Tendo como objetivo geral: demonstrar a valorização individual ou trabalho em equipes dentro de uma organização. E objetivos específicos: conceituar a gestão GP e a valorização/reconhecimento de pessoas; citar os tipos de ferramentas importantes de gestão de pessoas para o desenvolvimento organizacional e apontar os principais benefícios da valorização profissional. Para alcançar os objetivos propostos para este estudo foi à busca de um estudo metodológico. Com isso realizou-se a pesquisa bibliográfica e material de estudo que se enquadra no assunto como sendo qualitativa e descritiva.

Palavras-chave: Gestão De Pessoas. Administração. Valorização.

Abstract

Currently, one of the great challenges faced by the company is to remain in the globalized and competitive market, in addition to maintaining itself, it is essential that it is successful and profitable, and this only happens when the organization sets goals. Therefore, the problem that guided the research was: How to recognize and value employees in the organizational environment? With the general objective: to demonstrate individual appreciation or teamwork within an organization. And specific objectives: to conceptualize GP management and the appreciation/recognition of people; cite the types of important people management tools for organizational development and point out the main benefits of professional development. To achieve the objectives proposed for this study, a methodological study was sought. With this, a bibliographical research and study material that fits the subject as being qualitative and descriptive was carried out.

Keywords: People Management. Administration. Appreciation.

1. INTRODUÇÃO

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 termos financeiros os anseios declarados no Planejamento Estratégico, nos Planos Táticos e Operacionais.

Além disso, indica caminhos que levam a alcançar os objetivos da empresa, tanto em curto como em longo prazo, cria mecanismos de controle que envolve todas as suas atividades operacionais e não-operacionais. Dentro das organizações o termo finanças sempre esteve ligado ao princípio de maximização do lucro ou valor total de um negócio, que mais especificamente seria maximizar a riqueza por meio da maior obtenção de lucro possível ao menor risco.

A problemática do artigo foi: Quais os desafios na gestão de pessoas dentro de uma empresa?

O objetivo foi: compreender os desafios na gestão de pessoas dentro das organizações.

A escolha dessa temática 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 compreensão sobre a gestão de pessoas, a valorização do colaborador e os desafios que ainda existem na gestão de pessoas dentro de uma empresa.

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

Trata-se de um artigo de revisão bibliográfica, na qual classifica-se como pesquisa básica estratégica, estruturando-se em seis etapas distintas: 1) trata-se da elaboração da questão de pesquisa; 2) amostragem ou busca na literatura dos estudos primários; 3) extração de dados dos estudos primários; 4) avaliação dos estudos primários incluídos na revisão; 5) análise e síntese dos resultados da revisão; 6) apresentação da revisão integrativa.

A pesquisa ocorreu entre os meses de março a novembro de 2021, na coleta de dados



foram utilizadas as bases de dados eletrônicas: Scientific Electronic Library Online (SCIELO); National Library of Medicine (PUBMED); Literatura Latino-americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), e o buscador Google Acadêmico, com um recorte temporal de 2016 a 2022.

Os descritores selecionados foram os seguintes: gestão de pessoas, empresa e administração.

A pesquisa ocorreu no idioma português. Os trabalhos que serviram de base para o presente estudo, foram analisados de maneira crítica e pertinente quanto às suas contribuições para a construção de uma nova reflexão a respeito do tema abordado no estudo.

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).

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.

O sistema pode ser teoricamente caracterizado por quatro aspectos:

Mecanização flexível, processo de multifuncionalização de sua mão de obra, implantação de sistemas de controle de qualidade total, sistema *just in time* que se caracteriza pela minimização dos estoques necessários à produção de um extenso leque de bens, com um planejamento de produção dinâmico. Como indicado pelo próprio nome, o objetivo final seria produzir um bem no exato momento em que for demandado. O Japão desenvolveu um elevado padrão de qualidade que permitiu a sua inserção nos lucrativos mercados dos países centrais e, ao buscar a produtividade com a manutenção da flexibilidade, o toyotismo se complementava naturalmente com a automação flexível. O Kanban (etiqueta ou cartão) surgiu como um método para programar a produção, de modo que o *just in time* se efetivasse (LODERO, 2009 p. 47).

A partir da década de 1980, 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 le-

vou ao nascimento de sistemas de planejamento das necessidades de materiais (*material requirements planning* - MRP) nos anos 1970. Estes cresceram em seu escopo e adquiriram nomes mais pomposos como planejamento de recursos de produção (*manufacturing resources planning* - MRPII), planejamento das necessidades de negócios (*business requirements planning* - BRP) e sistema integrado de gestão empresarial (*enterprise resource planning* - ERP) (HOPP; SPEARMAN, 2013 p.12).

Conforme Hopp e Spearman (2013 p.45), “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”.

As funções de um administrador de acordo com Nez (2008) compreendem os coerentes procedimentos fundamentais tais como: planejar; organizar; reunir recursos; supervisionar e controlar. Um chefe que exerce essas funções administrativas desempenha, por conseguinte, desempenhos de gerência, conforme o aspecto acima.

Permanecem, contudo, diferenças bem marcante e significativa entre um gerente que é somente um chefe e um gerente que igualmente tem força de liderança. A veracidade é que nem todo chefe é líder. Poderá ser um líder, dependendo de como age no sentido de que o grupo atinja seus objetivos. Chefia e Liderança, conceitos esses que devemos distinguir, porquanto em inúmeros episódios os dois caminham unidos e na maioria das vezes pode-se deparar com tal circunstância.

A nomenclatura Chefe foi designada há muito tempo, como adverte Ettinger (2010, p. 05): “O norte americano Alford, por exemplo, ao estabelecer os princípios da direção fabril, estabeleceu o que designava “leis fabris”. Ele catalogou a organização e a administração (ação dirigente) como as primeiras entre as condições eficazes para administrar uma fábrica”.

Ao mesmo tempo, chefe caracteriza-se de certa forma como um modelo antigo, pois procura no seu dia-a-dia procurar os defeitos de sua equipe para poder punir, humilhar e nas mais variáveis vezes acaba extinguindo o comportamento da organização, conforme

diz Machado (2010, p. 04): “o chefe procura quase o tempo todo apanhar o funcionário fazendo alguma coisa errada”.

O chefe não visa o melhor de sua equipe procura apresentar-se irritado para assim intimidar sua equipe, não escuta a opinião dos seus colaboradores, ou seja, subordinados, sempre está à procura de defeito de um colaborador para assim, demonstrar aos outros sua autoridade, consegue apenas ver as falhas, para ele não existe profissional que se supere e que tem qualidade.

Aquele que é apenas chefe inflige suas opiniões movidas pela autoridade, que seu encargo lhe atribui, cumprindo o papel de mandante (aquele que manda) e não de comandante (aquele que comanda). Chefiar é, exclusivamente, fazer um grupo trabalhar para que sejam alcançados determinados desígnios (NEZ, 2008).

Em outras expressões, o indivíduo será um bom líder quando, além de reunir qualidades suficientes para tanto, conseguir agir de acordo com a situação detectada na prática, de maneira consciente, a fim de, conscientemente, organizar os objetivos individuais de seus subordinados em direção aos objetivos grupais e da empresa.

Gil (2008) descreve que: “as empresas estão valorizando cada vez mais o comprometimento das pessoas. Funcionários comprometidos são convocados para fazer parte das soluções e é exatamente neles que as empresas mais investem. A motivação, por sua vez, é a chave do comprometimento.

É muito mais fácil para as empresas alcançarem pessoas competentes do que empenhadas, por isso, identificar fatores capazes de gerar a motivação dos empregados e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com ela vem se tornando tarefa das mais importantes para os gerentes”.

As empresas precisam excepcionalmente de seus empregados e do empenho dos próprios para alcançar seus desígnios e metas. É de muita seriedade que os gestores se aproximem da equipe e tenham um bom relacionamento com os mesmos, discernindo de maneira objetiva quais suas necessidades e o que pode motivá-los para alcançar o melhor de suas aptidões.

E isso significa mais do que apenas ajudá-las a adquirir habilidades profissionais. Os melhores líderes ajudam os liderados não só em relação à carreira, mas também em relação à vida pessoal. Eles os ajudam a se tornar pessoas melhores, e não apenas bons profissionais. Os líderes potencializam os liderados. E isso é muito importante, pois promover o crescimento das pessoas gera crescimento para a organização (MAXWELL, 2008, p. 96).

Portanto conclui-se de maneira clara e objetiva que motivar pessoas não é uma tarefa fácil, há um problema assombroso, uma vez que cada pessoa discorre de um modo com suas opiniões distintas, diversas obrigações, e por isso deve-se achar uma pessoa ajustada para liderar, já que com pessoas motivadas a empresa vai conseguir obter resultados positivos, por conseguinte a produtividade irá alargar, e com isso levará a empresa há obter grandes resultados.

Precisamos entender que uma equipe deve trabalhar em conjunto e de forma harmônica, se algum membro não estiver na mesma reciprocidade, todos correm o risco de se lesar e por os resultados a perder.

Para Herzberg (1997, p. 34), “os fatores motivacionais são inerentes, sendo relacionado às emoções do indivíduo em relação ao trabalho que exerce. As percepções da pessoa sobre a importância do seu trabalho e os desafios dele decorrentes induziriam à motivação, derivada do pessoal de cada pessoa”.



De acordo com a citação anterior percebe-se que a motivação é uma condição de cada indivíduo, sendo associado aos sentimentos que o mesmo possui em relação a sua percepção do papel que desempenha no seu trabalho. Ou seja, se o indivíduo enxergar que possui importância dentro da organização pode desempenhar melhor suas funções.

Segundo Chiavenato: O líder tem um papel fundamental na motivação das pessoas. Aliás, a motivação é uma das principais responsabilidades dele, a influência sobre os subordinados exige liderança eficaz e uma contínua motivação da equipe (CHIAVENATO, 2004, p. 172).

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

Um líder para se manter no mercado de trabalho e para conduzirem as organizações, terão que se adequar às novas tendências como à abertura das fronteiras dos países. A importância de se ter líderes capacitados está ligado ao fato da instalação de fábricas em outros países e a concorrência acirrada, portanto é indispensável que as habilidades de conduzir e motivar pessoas estejam bem desenvolvidos.

As lideranças, mesmo sem sair de seus países de origem, podem lidar com diferentes culturas e para ser eficaz em seu trabalho se faz necessário o entendimento das culturas e o que motiva os funcionários. É importante ressaltar que além de liderar pessoas de diferentes raças, etnias, sexo e idades o líder pode responder a superiores estrangeiros com essas diversidades.

Por isso, o líder carrega o peso de definir e tornar executáveis as estratégias de competitividade que a organização irá utilizar para garantir a sustentação de seus resultados ao longo do tempo.

A responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas incide, na maioria das vezes, sobre o líder. A motivação trabalha como um dinamizador, algo que impulsiona o comportamento humano. Deste modo o líder deve dar a importância ao espaço organizacional, para que todos se sintam confortáveis e atendidos dentro da organização.

Bom diante de tudo que foi exposto neste capítulo é de suma relevância dar ênfase que o líder tem um papel crucial ao que diz respeito ao relacionamento com seus liderados e a motivação de tê-los e mantê-los é algo que faz toda a diferença dentro de uma empresa.

A comunicação é direta e produtiva, ninguém se sente oprimido, mas sim encorajado a dar o seu melhor e colaborar com suas habilidades e conhecimentos para o alcance dos resultados. A seguir ainda segundo o autor citado será descrito sobre a liderança liberal bem como suas funções e características.

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

Com o desígnio de buscar a eficácia na comunicação oral e escrita nas organizações, os profissionais envolvidos precisam dedicar enorme atenção à forma como se expressam, tanto ao falar quanto ao escrever. Com a chegada da internet e a difusão da comunicação nos espaços organizacionais, observa-se nitidamente que o e-mail tornou-se algo impres-

cindível e conseqüentemente adquirindo múltiplos papéis no dia-a-dia das instituições.

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.

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

- ARAÚJO, L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- AZEVEDO, C. S. Gestão hospitalar: a visão dos diretores de hospitais públicos do Município do Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**, n.29, p.33-58, 2005.
- BALDERAS, M. de la L. **Administración de los servicios de enfermería**. México, Interamericana/McGRAW-HILL, 1995.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação: Uma viagem ao centro do conceito**, RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.1, n.2, p. 63-67, Nov 2002/Jan. 2003.
- BITTAR O.J.N.V. Indicadores de qualidade e quantidade em saúde. **RAS**, 2001; v. 3, n.12, p. 21-8.
- BITTAR, O.J.N.V. **Cultura & qualidade em hospitais**. In: Quinto Neto, A., Bittar, OJNV. Hospitais: administração da qualidade e acreditação de organizações complexas. Porto Alegre: Da Casa Editora, 2004, 212p.
- BITTAR. O.J.N.V. Metodologia para avaliação da produtividade em hospitais. **Revista Mundo da Saúde**. São Paulo: Fundação Social Camiliana, ago 1996, ano 20, v.20, n.7, p.238-242.
- CAMPOS, E.S. **Breve notícia histórica sobre os hospitais em geral**. In: **História e evolução dos hospitais**. Rio de Janeiro: Departamento Nacional de Saúde-Divisão de Organização Hospitalar/Ministério da Saúde, 1944. Reedição de 2006. 588p.
- CHIAVENATO, I **Teoria Geral da Administração: abordagens descritivas e explicativas**. São Paulo, MacGraw-Hill, 1987. vol.2.
- CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo, MAKRON BOOKS, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos**. 14^a ed., Rio de Janeiro: Campus, 1999.



CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos**. 14ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **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.

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.

MARRAS, Philipi. B. **ISO 9000: além da certificação**. São Paulo: Philip Crosby Associates, 2003.

FUNDAMENTOS DO MARKETING: A IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING NA EMPRESA

MARKETING FUNDAMENTALS: THE IMPORTANCE OF ENDOMARKETING IN THE COMPANY

Aryadna de Brito Carvalho¹

Suelen Aguilera²

1 Administração da Faculdade Anhanguera São Luís-MA

2 Docente da Faculdade Anhanguera



Resumo

A ação do endomarketing é solucionar a necessidade de cultivar o marketing dentro da empresa junto com os funcionários, dentro de uma conjuntura de conexão, edificação da comunicação interna e envolvimento dos empregados. Constitui-se num instrumento de modo e finalidades de atuação tanto em empreendimentos públicos quanto privados. Expõe-se o endomarketing como uma estratégia de aumentar, dar uma força de trabalho maior para a atividade final da empresa. Demonstra-se de maneira clara e objetiva o endomarketing por meio de uma análise com embasamento teórico sobre a imperceptível relação com a liderança e seu desempenho nas corporações. Tendo como metodologia revisão bibliográfica. Com base nisso, o trabalho teve como objetivo geral: Analisar de maneira clara e concisa o papel da liderança no Endomarketing. E os objetivos específicos são: descrever sobre o endomarketing conceitos e impactos dentro de uma empresa; expor através de um embasamento teórico, o papel e a relevância do endomarketing e ponderar sobre a participação da liderança nas atuações de endomarketing. Por conseguinte, a relevância deste trabalho está principalmente em analisar o comprometimento da alta administração e o envolvimento dos funcionários em relação à missão, visão e valores, sendo o foco principal da pesquisa em estudo, a importância da liderança e a imagem que é passada aos funcionários, tendo como importante consequência à necessidade de conexão entre áreas organizacionais tendendo ao esforço conjunto para alcançar alvos comuns. Desta forma conclui-se que tanto para a empresa quanto para a sociedade o endomarketing lida com pessoas no campo da cidadania, compatibilidade de objetivos (empresariais e indivíduos-pessoais) e responsabilidade social.

Palavras-chave: Endomarketing; Liderança; Organização; Força de trabalho; Desempenho; Liderança.

Abstract

The action of endomarketing is to solve the need to cultivate marketing within the company together with the employees, within a context of connection, building of internal communication and employee involvement. It constitutes an instrument of mode and purposes of action both in public and private undertakings. Endomarketing is exposed as a strategy to increase, to provide a larger workforce for the final activity of the company. Endomarketing is clearly and objectively demonstrated through a theoretically based analysis of the imperceptible relationship with leadership and its performance in corporations. Having as methodology bibliographic review. Based on this, the work had the general objective: To analyze in a clear and concise way the role of leadership in Endomarketing. And the specific objectives are: to describe about endomarketing concepts and impacts within a company; expose, through a theoretical basis, the role and relevance of endomarketing and consider the participation of leadership in endomarketing actions. Therefore, the relevance of this work is mainly in analyzing the commitment of the senior management and the involvement of the employees in relation to the mission, vision and values, being the main focus of the research in study, the importance of the leadership and the image that is passed to the employees, having as an important consequence the need for connection between organizational areas tending to the joint effort to reach common targets. In this way, it is concluded that both for the company and for society, internal marketing deals with people in the field of citizenship, compatibility of objectives (business and personal-individuals) and social responsibility.

Keywords: Endomarketing; Leadership; Organization; Workforce; Performance; Leadership.

1. INTRODUÇÃO

A expressão Endomarketing partindo da sua escrita, por si mesma já traz sua acepção, *Endo* provém do grego e quer descrever “uma ação interior” ou um “movimento para dentro”, sendo assim o endomarketing representa na verdade um tipo marketing para dentro – sobrevivendo em todo e qualquer desempenho de marketing que esteja voltado para a satisfação e união do público interno com o intuito de atender melhor aos clientes externos.

Em meio a várias alternativas para um aprofundamento maior e melhor do conhecimento acadêmico e por meio de muitas propostas, nasceu mesmo ainda não muito divulgado nas instituições de ensino superior, o assunto sobre Endomarketing, termo novo e atualizado.

Este é de fato um assunto completo para o desígnio e experiência profissional, uma vez que por se tratar, de certa forma, de um novo campo em administração que emprega técnicas de marketing voltadas ao público interno das organizações, interage nos princípios e métodos das áreas de recursos humanos e marketing, de uma forma contemporânea e com novos enfoques.

Desse modo, o Endomarketing é uma das estratégias principais de gestão de pessoas nas organizações que buscam não apenas sucesso em termos de mercado, mas a perenização. Dessa forma, a gestão de pessoas eficiente é responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas.

Em um mercado altamente competitivo em que as organizações disputam os clientes, faz-se necessário aplicar os processos que possam chamá-los atenção, no que diz respeito ao papel da organização.

Nessa conjuntura, o Endomarketing passa a ser eficaz para o preparo da disposição no procedimento e sentença do cliente, e desta forma pode-se ver quanto esta prática está sendo importante para o crescimento dos negócios e o quanto representará para as empresas que souberem como estruturar seus planos de abordagem aos empregados, visando à máxima qualidade do produto ou serviço que oferecem aos seus clientes.

A ação do endomarketing é solucionar a necessidade de cultivar o marketing dentro da empresa junto com os funcionários, dentro de uma conjuntura de conexão, edificação da comunicação interna e envolvimento dos empregados. Constitui-se num instrumento de modo e finalidades de atuação tanto em empreendimentos públicos quanto privados. Expõe-se o endomarketing como uma estratégia de aumentar, dar uma força de trabalho maior para a atividade final da empresa. Demonstra-se de maneira clara e objetiva o endomarketing por meio de uma análise com embasamento teórico sobre a imperceptível relação com a liderança e seu desempenho nas corporações.

Devido à ausência de um planejamento na estratégia e qualidade no atendimento da empresa, o não investimento na habilidade dos colaboradores pode influenciar no desempenho negativo da equipe, no processo de atendimento como um todo, deixando de ser trabalhado o marketing interno da empresa e conseqüentemente, na fidelização do cliente. Desta forma surge a pergunta norteadora: Qual a importância do marketing interno qualidade na empresa?

Tendo como objetivo geral: Compreender a gestão de qualidade na empresa por meio endomarketing. E como objetivo específico: estudar os fundamentos do marketing e sua importância na empresa.



2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

Para realização desta pesquisa que será de cunho bibliográfico do tipo qualitativo e descritivo, terá como fundamentação, artigos científicos em bases de dados relevantes.

A realização da pesquisa deste trabalho foi através de bases de dados SCIELO (Scientific Electronic Library Online), BVS BRASIL e MEDLINE utilizando artigos científicos publicados nos últimos dez anos.

Para fins de pesquisa, a busca para este trabalho, será através de palavras que remetem ao tema com as seguintes palavras chaves: Endomarketing; Liderança; Organização; Força de trabalho; Desempenho; Liderança.

Os critérios de inclusão foram produções que estivessem alinhadas com o tema, as palavras-chave e os objetivos propostos. E como critérios de exclusão produções com duplicidade, em outro idioma ou que não estivessem concernentes com os critérios de inclusão.

2.2 Resultados e Discussão

A palavra endomarketing, segundo Giuliani (2003), tem origem no prefixo “endo” que constitui “ação interior ou movimento para dentro o endomarketing é um instrumento que completa o esforço de uma organização, mobiliza seu público interno e aprimora a cultura interna para prestar bom serviço”.

Na verdade, o que incide é que o mundo se transformou definitivamente e tudo ficou distinto, e mais desigual ainda, pois a grande mudança que afeta todas as nossas vidas, o aumento acentuado da competição e os clientes agora atentados em conferir uma importância, especialidade e valor associado, instituem três grandes fatores que estão levando as empresas rumo ao sucesso, ou fracasso.

Ao que diz respeito às pesquisas e análises de Saul Faingaus Békin (2006, p. 49) ele assevera significativamente: “O desígnio do Endomarketing é estar claro ao empregado às finalidades e princípios da organização, de configuração que haja uma harmonização, a finalidade do funcionário com o desígnio global da corporação”.

Os grupos de empresas que são mais bem-sucedidos são aqueles que estão abertos às transformações, são competidores e completamente focados para o cliente. Pois em plena era da informação e do conhecimento, vivenciamos uma fantástica evolução ou transformação não só tecnológica, mas, sobretudo nos valores sociais.

..A maior parte das organizações empresariais está presa demasiadamente na tecnologia, marginalizando de tal modo e determinado jeito o que na veracidade tem de mais importante – e que sem eles de pouco progridem táticas para conquista e constância no mercado: os funcionários e a valorização deles como tal (HONORATO, 2004, p. 27).

As organizações que desenvolverem obras que devem estar envolvendo os clientes internos poderão suscitar um maior proveito competitivo. Essa melhoria acaba por estreitar os laços entre empresa e funcionários e tem reflexo direto nos clientes externos, pois uma vez que esses funcionários se sentem valiosos e valorizados tendem a ser mais habilitados e interessados no que concerne a assuntos da empresa bem como as metas.

Para Kotler (2006), o marketing interno nasce como um programa de gestão que ajuda as empresas a realinharem sua cultura organizacional por meio da comunicação e do

treinamento, procurando melhorar os relacionamentos internos.

Segundo as análises de Paixão (2012), o endomarketing é uma metodologia que procura e utiliza elementos para garantir que todos os empregados compreendam o negócio, e ainda, para que todos os níveis estejam preparados, motivados e orientados para o cliente.

Para que uma empresa tenha sucesso em suas estratégias de marketing, é de fundamental importância incluir em seus planos estratégicos o marketing interno, tratando seus funcionários como clientes internos, responsáveis pelo início do processo mercadológico. A satisfação dos empregados é o contentamento dos clientes.

Torna-se difícil satisfazer as aspirações e as necessidades dos clientes externos sem a satisfação dos clientes internos, já que é a partir destes que as relações com o cliente serão demoradas (HONORATO, 2004, p. 24).

De tal forma, pode-se afirmar mediante os esclarecimentos dos autores anteriormente mencionados que o Endomarketing não é apenas estar interessado em vender internamente, é vender algo dentro do ambiente de trabalho e embora que, se dê prioridade ao interno, que ele seja revelado para os clientes externos.

Desta maneira, não há como desejar que a mudança incidisse de fora para dentro da empresa, e sim de dentro para o ambiente externo – os estímulos precisam ser guiados fundamentalmente principiando ao agregar valor ao público interno.

Além disso, com o marketing que se usa de investigação de comércio, Bekin (2005) faz um contraponto empregando o endomarketing por meio de exceção entre empregados, dando uma direção do marketing aos funcionários para implementação de percepções baseadas no desempenho das pessoas na disposição com a finalidade de ter um número maior de clientes internos, de maneira especial os bons, uma vez que como no marketing um dos intuitos é fidelizar clientes, a corporação deve fidelizar a sua equipe a fim de tê-las engajadas nas práticas empresariais e, especialmente determinadas.

Atenta Bekin (2005, p. 73) que “realizando-se pesquisas, até mesmo pela intranet, pode-se mensurar de uma maneira mais clara os objetivos e acertar esses empregados a papéis mais harmônicos com as suas aspirações”.

Como todos podemos compreender que a satisfação, comumente, é sinônima de produção, e é de grande importância que a empresa trabalhe esta parte, que é o contentamento e bem estar do cliente.

Por isso, a seguir será descrito sobre o endomarketing como estratégia para o crescimento organizacional, onde será abordada a importância desta estratégia para que assim haja um desenvolvimento significativo nas empresas.

Apesar de ser uma das ferramentas mais utilizadas para a melhoria do clima organizacional, esse não é um processo fácil de ser implementado, o marketing interno não é totalmente aceito pelas organizações que têm sua base de gestão ainda espelhada no Taylorismo, ou seja, um modelo de gestão amparado na confiança de que a empresa é uma instalação encerrada, um instrumento, e que a motivação do funcionário advém de salário (PAIXÃO, 2012).

A empresa é avaliada como em segundo lugar onde as pessoas estão a maior parte do seu momento. É na convivência do espaço de trabalho que a maior parte das pessoas fazem amizades e se relacionam socialmente. Muitos pesquisadores observam que o trabalho é o segundo lar do indivíduo, isso em relação ao tempo de duração no lugar.

O marketing interno na verdade demanda atuações bem esquematizadas que dis-



põem estimar o ser humano em seu contexto. Por ser avaliado um tempo expressivo na qual o funcionário fica no local de trabalho é essencial que o ambiente seja aceitável, isso o determinará em procura dos desígnios da organização.

Em conformidade Matos (2009, p. 90) afirma que: “Desse modo, é como dar voz aos funcionários para que participem ativamente das decisões organizacionais, é reconhecer sua importância dentro desse processo”.

O autor ainda ressalta claramente que empresa que não beneficia a cultura da comunicação, do diálogo, do entendimento e da valorização do seu funcionário termina perdendo confiança, produção, propriedade, competência e, por conseguinte, compradores em potencial, comércios e mercado, o que denota baixa concorrência.

E na conjuntura de globalização, perda de competitividade quer dizer a mesma coisa que desempenho negativo ou falência.

No entanto, muitos gestores ainda direcionam seu marketing unicamente para o cliente externo. Ainda que alguns estudiosos destacassem a independência do marketing, em intensa análise se percebe que estes estão interligados.

Para que seja implantado o endomarketing de forma eficiente dentro da organização é fundamental que os gestores tenham conhecimento do que é esta ferramenta, bem como seus benefícios dentro da organização.

Contudo, a seguir será exposto o Endomarketing como força motivacional dentro de uma organização e para os funcionários.

Menciona Bekin (2005, p. 112) que “para mobilizar o público interno impedindo que falhas da empresa conjecturem no cliente externo, o endomarketing entra num processo de repartir responsabilidades. Agindo com maior responsabilidade em sua relação, à empresa reduz sensivelmente a incidência de correções ou de outras falhas entre a comunicação com os funcionários, seja qual for sua natureza”.

Não de forma imposta, mas de caráter mercadológico, dando a entender ao funcionário que cumprindo com suas responsabilidades será bom para ele, para a empresa e para o mercado, portanto uma vez que essas responsabilidades são divididas para todos os funcionários, isso traz mais segurança e organização tanto para os líderes como para seus liderados.

Chiavenato (2003) cita Covey (1991) que protege que “o novo paradigma deixa de ser o comando e o controle autoritário e passa a ser o empoderamento das pessoas e das equipes”.

O autor comenta de maneira clara e objetiva que isso demonstra credibilidade nas pessoas para que assim elas possam conseguir alto grau de capacidade criadora, novidade, qualidade, flexibilidade e agilidade.

Destaca Weiss (1991, p. 29) que “parte da motivação de uma pessoa vem do fato de ela saber que tem um papel importante na organização e que outras pessoas contam com ela”.

Segundo Porter et al (1990, p.159) “a motivação individual para o trabalho e para expandir habilidades é também importante para a vantagem competitiva”. Assim, atentar para análise de desempenho dos funcionários nada mais é que buscar verificar os fatores existentes na empresa e fora dela que possam estar influenciando os funcionários a não estarem tão produtivos e buscar soluções para corrigir estas falhas, para que com estas ações corretivas o comprometimento organizacional seja fortalecido.

Empresas de tecnologia são particularmente sensíveis a perda de talentos, daí a necessidade de intensificar estratégias capazes de combater esta evasão, sendo preciso para isto desenvolver condições que corroborem para a vontade do empregado em permanecer na organização, de forma que sintam a contribuição significativa para o seu desenvolvimento profissional e pessoal.

Sabendo disso, uma vez que anteriormente já foi exposto que o endomarketing traz uma grande força ao que diz respeito à motivação, a seguir será então demonstrado as suas aplicações dentro de uma empresa.

Como já é de conhecimento do mundo empresarial, a motivação é o fundamental meio para o alinhamento dos desígnios particulares dos servidores com os fins organizacionais. É, além disso, a melhor fonte de comprometimento destes com o sucesso das empresas.

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, desse modo a motivação constituiria como uma disposição de fazer alguma coisa, quando isso é dependente por sua competência de atender alguma necessidade para o indivíduo. De qualquer maneira, a necessidade de entender o que pode ser feito para melhorar os níveis de motivação das pessoas impulsiona muitas pesquisas.

Uma análise referente à motivação humana concebe de acordo com Souza (2001), [...] “uma experiência de apreender o que incentiva e estimula o que conduz e o que sustenta definidos modelos de procedimento. Na verdade, nada mais é que uma tentativa de distinguir como o comportamento é começado, persevera e por fim conclui”.

Em relação ao citando 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 no que se refere a todos os procedimentos nas organizações.

Chiavenato (2004, p.5) corrobora que “o Comportamento Organizacional (CO) refere-se ao estudo de indivíduos e grupos agindo em empresas”. Observa-se que a despeito da nomenclatura, não é a organização quem se admite, porém as pessoas que nela trabalham. “O comportamento organizacional se arranja por meio dos intercâmbios que nascem no espaço da disposição, que pode ser particular ou em conjunto, de acordo com a composição formal da organização”.

Nesse contexto, é imprescindível deixar claro que a tarefa da administração não é a de motivar as pessoas que trabalham numa organização. Até porque isto é impossível, levando-se em consideração que a motivação é um processo intrínseco; íntimo para cada pessoa. No entanto, a organização pode e deve criar um ambiente motivador, onde as pes-



soas devem buscar satisfazer suas necessidades próprias.

As organizações são compostas de pessoas, que representam o coração delas, 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 grande relevância dentro do assunto de motivação, que são as teorias motivacionais, bem como suas diferenças.

O endomarketing é aplicado em qualquer contexto, pois prega a necessidade do envolvimento do público interno para com o alcance dos objetivos organizacionais por meio da maximização da eficiência na produtividade no ambiente de trabalho a fim de “promover entre funcionários e os departamentos valores destinados a servir o cliente ou, dependendo do caso, consumidor” (BEKIN, 2005, p. 3).

No entanto, Brum (2007, p. 91) atenta que a “integração entre áreas é um pouco mais difícil, em função dos objetivos não serem os mesmos e, na maior parte das vezes, a estrutura e o funcionamento também não”.

Como defende Kotler (1998) “organizações não somente celebram negociações, elas edificam relacionamentos”. Essa conscientização é de responsabilidade geralmente de uma comissão ou programa de integração de funcionários.

Mesmo aos novos funcionários é necessária a participação em programas do tipo, para que eles desde o início saibam as metas e objetivos da organização, sendo o treinamento válido também para este caso, desde que não aborde somente as práticas operacionais.

Bekin (2005) conclui:

A implantação do endomarketing adicionando à gestão da empresa a conscientização de administração compartilhada, consideração dos funcionários como clientes internos, administração do conhecimento, disseminação da informação, apoio a comunicação, atribuições de responsabilidade a todos, facilitando a eficácia das operações empresariais.

Dentre estas intensifica Mayo (2003, p. 156) “o uso da administração do conhecimento, por meio do compartilhamento de conhecimento através da aprendizagem com os outros que inclui treinamento, orientações, experiências compartilhadas, pertencer à comunidade prática, seminários e conferências”.

Chegar a uma definição sobre o endomarketing como ações de marketing propostas a servir o cliente interno, Bekin (2002) realça a importância dos gestores empresariais abrangerem os fundamentos básicos de marketing, esta medida cooperará para o sucesso das ações de endomarketing na organização.

Corroborando Bekin (2002) ao aludir que, a partir do momento em que o colaborador se sente valorizado pela organização, é capaz de retribuí-la com interesse e inteligência, empenhamento e curiosidade, imaginação e criatividade, talento e eficácia, e harmonia nas relações. Contribui também para a otimização dos processos produtivos na empresa, à medida que atende com presteza à demanda dos seus clientes internos (colegas de trabalho) permitindo a eficiência do trabalho realizado e, conseqüentemente, o bom atendimento às necessidades dos clientes externos (consumidores).

Enquanto o marketing se preocupa com a satisfação dos seus clientes externos, o endomarketing tem como foco principal os interesses dos seus clientes internos. Este interesse da empresa para com o seu cliente interno pode ser caracterizado em função de práticas de reconhecimento, estímulo à criatividade, aperfeiçoamento profissional e pes-

soal dos colaboradores.

Um investimento que poderá ter como retorno bens tangíveis e intangíveis para a empresa, pois à medida que o colaborador se interessa por toda a envolvente organizacional e obtém desta o devido reconhecimento, aperfeiçoa-se cada vez mais em projetos inovadores e tecnológicos que culminarão em vantagem competitiva e lucro financeiro para a organização.

Para Brum (1998), o bom resultado das ações de endomarketing, presume algumas características importantes entre as quais:

A valorização da organização e da sua cultura; o aperfeiçoamento dos processos de seleção de recursos humanos (o rigor nos critérios de seleção de pessoal evitam custos associados à contratação de pessoas despreparadas); o estímulo à criatividade (ações geradoras de ideias deve ser uma prática constante - entretanto é preciso estar atento para que a rigidez e/ou o apego ao cumprimento de regras não prejudiquem a sua assiduidade); a informação como responsabilidade da empresa; o relato verdadeiro dos fatos que ocorrem na organização (o que torna a empresa credível, pois impede a propagação de boatos); a criação de mensagens simples, curtas e claras; bem como o seu impacto visual atrativo (com cores quentes e vivas, porém a grande parte das empresas adotam caracteres condizentes com a sua imagem visual).

Este conceito, além disso, reforça de maneira significativa ao citar determinados pontos essenciais que viabilizam o programa de implantação do endomarketing entre eles: o treinamento focado na educação e desenvolvimento do colaborador; processos de seleção de pessoal; planos de projeção de carreira; rede de informação através da comunicação interna; sistemas de motivação, valorização, empenhamento e recompensa.

“A integração do público interno é fundamental, pois quando as pessoas dispõem das mesmas informações e compreendem que é parte complementar da vida organizacional, que têm valores comuns e que compartilham dos mesmos interesses, as implicações manam” (Matos, 2009, p.101).

Apesar disso, é imprescindível que as ações não se desviem da estratégia da empresa - grandes líderes empresariais encaram alguns conflitos quando estudam ações para beneficiarem os seus colaboradores e percebem que as mesmas não condizem com os propósitos organizacionais.

Segundo Brum (1998), o endomarketing através do seu conjunto de ações e instrumentos promove a venda de ideia ou conceito ao seu cliente interno (é válido lembrar que a comunicação interna serve como instrumento de apoio às ações de endomarketing).

Um dos pontos fundamentais tratados neste tópico é o aproveitamento das ideias fruto do trabalho dos colaboradores, ação essa muito válida, pois faz com que o colaborador se sinta útil e isso o estimula mais ainda a cooperar com boas ideias. Por isso o próximo tópico descreverá as competências fundamentais de um bom líder, bem como o impacto de uma boa liderança dentro de uma organização.

Nas demonstrações de Brum (2007, p. 118) “tudo o que é feito no significado de uma máxima justaposição empresa/empregado, do programa igualmente é relacionado e sofisticado à ação mais simples, está inserido no contexto do Endomarketing”.



Completa a autora:

Contudo do que simplesmente informar, o Endomarketing serve para disciplinar a direção e as lideranças das empresas para determinadas atitudes de aproximação que possam provocar maiores níveis de motivação no público interno. (BRUM, 2007, p. 218).

Podemos então asseverar de acordo com o que foi explanado, que a liderança é uma autoridade interpessoal desempenhada em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. É a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter.

Defendem Arnold e Plas (1996, p. 45) que “se quisermos que as pessoas na organização comecem a assumir alguns riscos, precisamos substituir o não pelo sim e as limitações por estímulos. É algo fundamental para o desenvolvimento da força para assumir riscos que está na capacidade da administração de passar uma atitude de que novas opiniões são sempre uma mercadoria fundamental”.

Na verdade, o que de fato acontece é que a competição dentro de uma organização cria medo, desconfiança e pessoas solitárias que trabalham mais pelos seus próprios objetivos do que pela organização em si, isso acarreta sérios problemas principalmente se o líder não souber lidar com esse tipo de atitude.

De maneira significativa no seu artigo Mussak “Como ser um líder inspirador” defende que para pôr um entusiasmo criativo nas pessoas o líder necessitará de alguns elementos, dentre os quais ele observa: Três elementos são básicos para liderar, motivar sua equipe ou os colegas que: ter uma opinião importante, confiar fortemente nela e ser dotado de boa capacidade de entendimento. A química dessas características pode fazer a alquimia da mudança.

Grandes líderes sabem que, se a respiração é vital ao corpo, a inspiração é essencial à alma. Os líderes podem usar de maneira consciente o layout físico, o compartilhamento de recursos e uma variedade de outros mecanismos para encorajar as interações frequentes e duráveis entre os funcionários. Tudo para gerar interações tanto por conveniências físicas quanto psicológicas.

Finaliza apontando Mussak às especialidades do líder das de um chefe: O líder, além de reger atos, tem a competência de influenciar condutas, e é isso que o distingue do chefe. O chefe manda, o líder influencia e isso certamente faz toda a diferença dentro de uma organização.

A liderança é um tipo extraordinário de poder, por isso é ameaçadora assim como decorre de uma pessoa com visão desvirtuada da verdade. A história da humanidade está cheia de líderes negativos, que por causa de sua má gestão acabaram por destruir impérios e países.

Para Chiavenato (2003, p. 165) o líder deve possuir habilidades no relacionamento humano: O líder deve ter uma acentuada habilidade de lidar com pessoas, de conviver com pessoas, de fazer as coisas com e por meio das pessoas. Deve possuir um enorme instinto de comunicação.

Então, um verdadeiro líder deve saber ouvir, falar, receber e saber transmitir mensagens e ideias, de uma forma que não pareça autoritário nem dominador, pois uma vez que a ideia é bem passada e transmitida os liderados se sentem mais seguros.

Um grande exemplo que se pode citar é o de Ivan Zurita, presidente da Nestlé Brasil, em uma entrevista concedida a Revista HSM Management, quando questionado sobre o que aprendeu nos seus 30 anos de carreira, responde: O principal é que precisa ter sensibilidade com as pessoas, estar sintonizado com elas.

Só do mesmo modo se estabelece credibilidade igualmente se aprende que as fundamentais características de um líder precisam ser a transparência, inovação permanente, criatividade e, principalmente, perseverança naquilo que espera, isso faz toda a diferença dentro de uma organização.

Brum (2007, p. 114) destaca:

Uma empresa pode se esforçar no sentido de proporcionar um ambiente no qual o bem estar físico e psíquico seja possível, contribuindo fortemente para essa questão complexa e subjetiva que é a felicidade, na qual interferem fatores sociais, culturais, de gênero e tantas outras questões individuais.

O que de fato não é correto é ter na empresa a responsabilidade pela felicidade individual das pessoas que trabalham nela. No entanto, nenhuma organização pode funcionar sem certo nível de comprometimento e de esforço por parte de seus membros, por isso uma vez que o líder pratica isto ele servirá de referência para seus liderados.

O endomarketing é basicamente tornar o empregado bem preparado e melhor informado oferecer a ele educação, atenção e carinho, incentivando a criatividade e felicidade, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente.

Por isto, investir no uso de estímulos particulares é atualmente uma boa tática das organizações que procuram fidelizar o cliente interno com custos mínimos aplicando eficiência à produtividade da empresa, com isso o alcance dos objetivos organizacionais e, portanto os singulares.

De tal maneira, para uniformizar a concepção da missão, visão, valores, objetivos e metas organizacionais a todos os colaboradores, bem como difundir a boa imagem da empresa a toda sua equipe é necessário à utilização da comunicação interna. Por isso, a seguir explana-se sobre a importância da comunicação interna para o endomarketing.

3. CONCLUSÃO

Os objetivos foram alcançados de modo satisfatório, a problemática foi respondida e os principais pontos abordados foi que o endomarketing é determinado por peritos da administração contemporânea como um dos principais diferenciais competitivos que transformam de maneira significativa os colaboradores das corporações.

Diante do exposto no trabalho pesquisado pode-se concluir também que 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.

As ações do Endomarketing devem ser praticadas constantemente na organização, mas existem momentos de maiores alertas para a empresa, onde é observado uma falta de harmonia no ambiente interno. Na verdade, é que por intervenção de um bem organizado programa de implantação do endomarketing, podem-se motivar os funcionários a se



comprometerem com a nova postura da empresa, cada um em sua área de atuação e por meio das atividades que desenvolve.

Referências

- ALENCAR, Eunice S. A gerência da criatividade. São Paulo: Makron Books, 1996.
- _____. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e caos**. 2. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- _____. **Os 10 pecados mortais no Marketing: causas, sintomas e soluções**. 4. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, 4. Reimpressão.
- _____. Marketing contemporâneo: novas práticas de gestão - com estudos de casos brasileiros. São Paulo: Saraiva, 2006.
- ARNOLD, William W. e PLAS, Jeanne M. **Liderança orientada para pessoas: O toque humano como fator de produtividade e lucro**. São Paulo: Atlas, 1996.
- ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de. et al. **Gestão de Marketing**. São Paulo: saraiva, 2005.
- ARTHUR, Andersen. **Normas e práticas contábeis no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- BANOV, M.R. (2010). **Recrutamento, seleção e competências**. São Paulo, Atlas.
- BEKIN, S. F. (1995). **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo, Makron Books, pp.17 – 40
- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson, 2005.
- BELLUZZO, R. C. B. **Liderança & formação e desenvolvimento de equipes**. São Paulo : USP, SIBi, 2002. Apostila.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança, Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 2014.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança, Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 2014.
- BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos: teoria e prática**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- BOHNENBERGER, M.C. (2001) **O Marketing Interno como instrumento para elevar o comprometimento organizacional**. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro: Dissertação de Mestrado, Rio de Janeiro.
- BRAGA, John C. **O Livro de Ouro da Liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2009.
- BRUM Analisa de Medeiros. **Endomarketing Como Estratégia de Gestão: Encante seu cliente interno**. Porto Alegre: L&P M Editores, 1998.
- BRUM, A. M. (2000) **Um olhar sobre o Marketing Interno**. 3 ed. Porto Alegre, L&PM, pp. 41-80
- BRUM, A. M. (2003) **Respirando endomarketing**. 2 ed. Porto Alegre, L&PM, pp.70 - 129
- BRUM, A. M. (2005) **Endomarketing como Estratégia de Gestão: Encante seu Cliente Interno**, Porto Alegre, L&PM, pp. 30 – 50
- CAVERNALLI, Viviane Mendes Leal; TÓFANI, Flávio. **Endomarketing como ferramenta estratégica de valorização do cliente interno**. Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/endomarketing-como-ferramenta-de-valorizacao-do-cliente-interno/7484/>. Acesso em: 08 mai 2017
- CERQUEIRA, W. (1994) **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, p. 15 – 51
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**. 3.ed. Rio de janeiro: 2004
- CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Como incrementar talentos na Empresa**. São Paulo: Atlas, 2003.
- COSTA, Daniel. **Endomarketing Inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. Porto Alegre: Dublinense, 2012.
- COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Tradução de Astrid Beatriz de Figueiredo. São Paulo: Editora Campus, 1994.

- GROPELLI, Antônio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Hall, 2009.
- HOJI, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura do diálogo**. 2. ed. Barueri, SP: Mnole, 2011.
- INKOTTE, Alexandre Luz. **Endomarketing**: Elementos para a construção de um marco teórico. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Curso de Pós- Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Varejo**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- LISONDO, Héctor Rafael. **Mudanças sem catástrofe ou catástrofe sem mudanças: liderando pessoas para o processo de mudanças na organização**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011.
- LUCION, Fernando César Almada. **Estratégia de Recursos Humanos: dimensões competitivas**. São Paulo: Atlas, 2015.
- MANUAL DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – FACAM.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. São Paulo: Futura, 2003.
- MEIRA, Paulo; OLIVEIRA, Renato. **O Endomarketing**. Disponível em: <http://endomarketing.com/01.html>. Acesso em: 08 mai 2017.
- MILKOVICH, George T. ; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PAIXÃO, Márcia Valéria. **Pesquisa e planejamento de marketing e propaganda**. Curitiba: Ibpex, 2008.
- PONTES, Cecília Maria. **O Novo Papel da Liderança nas Organizações**. 2008. Disponível em: [http://bdjur.tjce.jus.br/jspui/bitstream/123456789/243/1/Monografia%20C3%A9lia %20Maria%20Pontes.pdf](http://bdjur.tjce.jus.br/jspui/bitstream/123456789/243/1/Monografia%20C3%A9lia%20Maria%20Pontes.pdf). Acesso 18 de abril 2017.
- PREDEBON, J. **Criatividade: abrindo o lado inovador da mente: um caminho para o exercício prático dessa potencialidade, esquecida ou reprimida quando deixamos de ser crianças**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- REVISTA MELHOR GESTÃO DE PESSOAS, Ano 21, nº 313, dezembro, 2013.
- RITTNER, C.(1994). **Estagiários e trainees**, São Paulo, Makron.
- ROBINS, Mickel e MONTGOMERY, Cynthia A. [Org.]. **Estratégia: a Busca da Vantagem Competitiva**. Tradução: Bazán. 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SANVICENTE, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2017.
- STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.
- TALBOT, Solange Múglia. **Criatividade: descobrindo e encorajando: contribuições teóricas e práticas para as mais diversas áreas**. 2. ed. São Paulo: Editora Psy Ltda., 2016.
- VOCÊ/SA. **O segredo dos líderes**. Sao Paulo: Editora Abril, v 292, 2004.
- WHITE, B. Joseph. **A Natureza da Liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

O PODER DO MARKETING NA CONSTRUÇÃO DA IMAGEM DE UMA EMPRESA

THE POWER OF MARKETING IN BUILDING A COMPANY'S IMAGE

Renato Tadeu Silva dos Santos¹

Isabella Santos²

1 Administração da Faculdade Anhanguera São Luís-MA

2 Docente da Faculdade Anhanguera



Resumo

Os conceitos de imagem e reputação poderão consagrar todo e qualquer indivíduo que souber utilizá-los a seu favor. No cenário das mídias sociais estes aspectos: imagem e reputação, podem ser compreendidos como outro conceito que engloba as diretrizes do campo da comunicação, o marketing pessoal. Neste sentido, este estudo pretende compreender como as ações de relações públicas podem potencializar a construção do marketing pessoal no ambiente das mídias sociais. Sendo assim o objetivo geral que embasou a pesquisa foi: Explicar por meio de uma pesquisa bibliográfica como o marketing de uma empresa pode ser crucial para seu desenvolvimento e crescimento. E os objetivos específicos foram: descrever conceitos e características do marketing e a comunicação; explanar sobre a importância do líder no que diz respeito ao marketing para uma empresa e estudar sobre os desafios do marketing para a construção da imagem de uma empresa. A metodologia adotada nesta pesquisa trata-se de revisão de literatura com método de pesquisa bibliográfica qualitativa e descritiva, com base nos autores Freitas (2015), Kotler (2016), Armstrong (2016) entre outros, por meio de consultas a livros, artigos, sites confiáveis publicados nos últimos 10 anos. Os critérios de exclusão se basearam no descarte de artigos sem teor científico

Palavras-chave: Marketing; Liderança; Motivação.

Abstract

The concepts of image and reputation will be able to consecrate each and every individual who knows how to use them in their favor. In the scenario of social media these aspects: image and reputation, can be understood as another concept that encompasses the guidelines of the field of communication, personal marketing. In this sense, this study aims to understand how public relations actions can enhance the construction of personal marketing in the social media environment. can be crucial to their development and growth. And the specific objectives were: to describe concepts and characteristics of marketing and communication; explain the importance of the leader with regard to marketing for a company and study the challenges of marketing for building a company's image. The methodology adopted in this research is a literature review with a qualitative and descriptive bibliographical research method, based on the authors Freitas (2015), Kotler (2016), Armstrong (2016) among others, through consultations with books, articles, trusted sites published in the last 10 years. Exclusion criteria were based on discarding articles without scientific content

Keywords: Marketing; Leadership; Motivation.



1. INTRODUÇÃO

Os conceitos de imagem e reputação poderão consagrar todo e qualquer indivíduo que souber utilizá-los a seu favor. No cenário das mídias sociais estes aspectos: imagem e reputação podem ser compreendidas como outro conceito que engloba as diretrizes do campo da comunicação, o marketing pessoal. Neste sentido, este estudo pretende compreender que forma o marketing de uma empresa contribuir para seu desenvolvimento e crescimento.

O marketing é importante no processo de adequação da empresa ao ambiente de mercado, uma vez que é capaz de ajudá-la a tirar vantagem das oportunidades e minimizar as ameaças que se apresentam; e também por ser o responsável direto pela avaliação do ambiente e das mudanças. Hoje as pessoas são bombardeadas o tempo todo com propagandas em jornais, comerciais de televisão, campanhas de mala direta etc.

O marketing está relacionado a esses aspectos formais da satisfação de consumo. A empresa pode obter vários níveis de satisfação dependendo do desempenho que ela percebe em relação marketing e ao valor relativo às suas expectativas. Diante do exposto o tema em questão vem trazer uma compreensão mais minuciosa sobre o marketing e o que o mesmo acarreta para uma empresa, ressaltando seus benefícios e impactos na economia.

Tendo como problemática o seguinte questionamento: De que forma o marketing de uma empresa contribuir para seu desenvolvimento e crescimento?

Sendo assim o objetivo geral que embasou a pesquisa foi: Explicar por meio de uma pesquisa bibliográfica como o marketing de uma empresa pode ser crucial para seu desenvolvimento e crescimento. E os objetivos específicos foram: descrever conceitos e características do marketing; explanar sobre a importância do marketing para uma empresa e estudar sobre os desafios do marketing para a construção da imagem de uma empresa.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

A metodologia adotada nesta pesquisa trata-se de revisão de literatura com método de pesquisa bibliográfica, com base nos autores Freitas (2015), Kotler (2016), Armstrong (2016) entre outros, por meio de consultas a livros, artigos, sites confiáveis publicados nos últimos 10 anos.

Os critérios de exclusão se basearam no descarte de artigos sem teor científico. Foi utilizado as palavras-chave: Marketing; Imagem; A pesquisa que será de cunho bibliográfico do tipo qualitativo e descritivo, terá como fundamentação, artigos científicos em bases de dados relevantes.

A realização da pesquisa deste trabalho foi através de base de dado MEDLINE utilizando artigos científicos publicados nos últimos dez anos. Para fins de pesquisa, a busca para este trabalho, será através de palavras que remetem ao tema com as seguintes palavras chaves: Marketing; Imagem; Empresa.

2.2 Resultados e Discussão

No panorama contemporâneo, em que a velocidade de comunicação permite de maneira significativa trocas comerciais e de conhecimentos em um imenso domínio global, torna-se cada vez mais imprescindível que as empresas e as organizações procurem soluções de comunicação eficiente, a fim de alcançarem positivamente suas metas (FREITAS, 2015).

Conforme Gordon (1999 apud BOGMANN, 2000) o desígnio de buscar a eficácia na comunicação oral e escrita nas organizações, os profissionais envolvidos precisam dedicar enorme atenção à forma como se expressam, tanto ao falar quanto ao escrever. Com a chegada da internet e a difusão da comunicação nos espaços organizacionais, observa-se nitidamente que o e-mail se tornou algo imprescindível e conseqüentemente adquirindo múltiplos papéis no dia-a-dia das instituições.

O marketing está presente em quase todas as atividades humanas e se faz importante na integração das relações sociais e de troca, que são tão antigas quanto à sociedade humana. Também está presente nas atividades lucrativas que vão desde produtos de consumo, industriais, agrícolas, passando por serviços de saúde, política etc. (BYRNE, 2014).

Vender e fazer propaganda são fundamentais, mas o marketing não deve ser compreendido só neste sentido, pois embora importantes, vender e fazer propaganda são apenas funções dentre muitas que fazem parte de um mix de marketing. Por sua vez, o marketing deve se preocupar em atingir muito mais a qualidade do que a quantidade; ele deve conhecer encantar, servir e corresponder aos anseios dos clientes que se fazem fundamentais para o sucesso do empreendimento; e exige uma gestão desse relacionamento (FREITAS, 2015).

O posicionamento tem início no consumidor. São eles que pensam e comparam sobre os produtos e empresas. O importante é como os possíveis clientes e os que já existem veem uma empresa em relação aos concorrentes. Os consumidores definem uma hierarquia de valores, desejos e necessidades com base em dados empíricos, ou seja, referenciais obtidos através do “boca-a-boca” e experiências anteriores com produtos e serviços (VICENTE, 2013).

Kotler e Armstrong (2016) afirmam que o objetivo é entregar valor a longo prazo para os clientes, e como medida de sucesso tem-se a satisfação e a retenção de clientes no longo prazo. Isso significa que profissionais do ramo devem ter foco ao gerenciar seus clientes tanto quanto seus produtos.

As empresas que atuam há algum tempo no mercado devem refletir sobre uma estratégia de relacionamento com seus clientes, pois, do contrário, será difícil manter-se no mercado que dobra a cada década (FREITAS, 2015).

Evans e Laskin (1994 apud VICENTE, 2013) dizem que o marketing de relacionamento é um processo contínuo em que a empresa deve manter constantemente contato com os consumidores para assegurarem-se de que seus objetivos estejam sendo alcançados. Um relacionamento se torna significativo para um consumidor quando ambas as partes veem vantagens para estarem juntas por um longo período.

Esta união deve ser focada em vantagens mútuas que ambos obtêm. As vantagens derivadas de desejos e necessidades das partes mudam, evoluem e até se contradizem em determinados momentos, mas é a partir da construção do relacionamento que as partes envolvidas percebem o que está acontecendo e se adaptam à realidade, visando o bem comum (BYRNE, 2014).



As ações pertinentes à comunicação social vêm crescendo e se disseminando cada vez mais nas mídias sociais. Usuários passaram a perceber a importância de se comunicar de maneira mais eficaz e direcionada ao seu foco, indiferente de qual seja, construindo relacionamentos (BUENO, 2012).

Por consequência deste fato abriu-se mais um espaço de mercado para os relações públicas, um profissional de fortes aptidões na construção do relacionamento no público de interesse. Neste sentido a demanda de se comunicar de maneira coerente na Internet cresceu juntamente com a importância de estruturar uma imagem e reputação, que por consequência irá gerar a composição do marketing pessoal. Vistas essas exposições, pode-se concluir que o marketing de relacionamento é uma temática nova no ambiente de marketing tradicional, porém sua abordagem é relevante nas relações comerciais e vem a responder a necessidades do consumidor atual (CARVALHO, 2012).

Dessa maneira, programas diferenciados poderão ser criados e desenvolvidos com a empatia e o engajamento direto do público interno. Através das formas e maneiras que a comunicação pode ser exercida, pode ser constatado um problema atuante e também pode ser descoberta uma solução para determinado problema, estas formas são as maneiras que colaboradores e gestores podem se comunicar e também melhorar a comunicação no âmbito profissional (BUENO, 2012).

A seguir há um esquema que esboça os canais de comunicação amplos ou estreitos, bem como os principais canais e suas respectivas descrições.

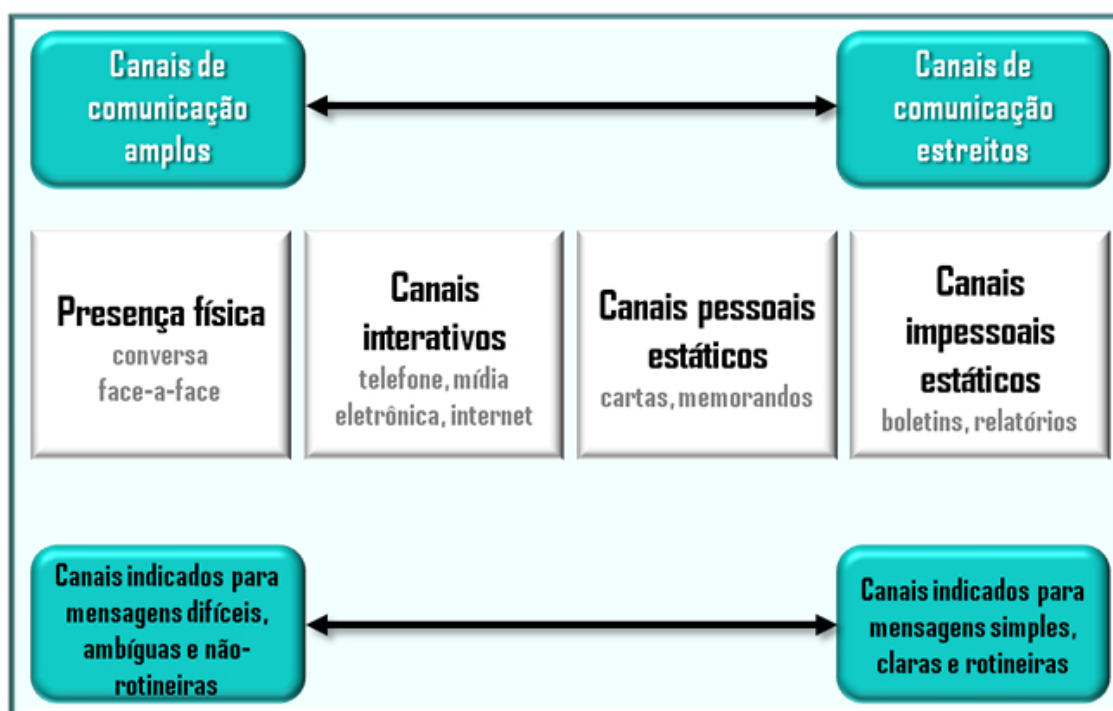


Figura 1. Canais de comunicação

Fonte: Chiavenato, 2004.

Na figura acima nota-se a existência de duas peças fundamentais para que este processo, de fato, se torne eficaz: emissor e receptor. Pode-se entender que um bom emissor é aquele que transmite suas mensagens com clareza e objetividade, direcionando o assunto por um canal em comum com o seu receptor.

Já o receptor, para que se torne uma peça eficiente, necessita obter conhecimentos do assunto abordado, estar contextualizado em vários ambientes para que a mensagem

enviada seja compreendida e decodificada de maneira que ambas as partes se entendam, compreendam e possam interagir entre elas, gerando um feedback do assunto abordado. Para costumes e atuações as relações humanas permanecem envolvidas ampliadas com os grupos e pessoas, ou seja, toda pessoa que busca ingressar em grupo e serem recebidas e incluídas de maneira a seguir seus próprios interesses e ambições (CHIAVENATO, 2014).

Na figura acima nota-se a existência de duas peças fundamentais para que este processo, de fato, se torne eficaz: emissor e receptor. Pode-se entender que um bom emissor é aquele que transmite suas mensagens com clareza e objetividade, direcionando o assunto por um canal em comum com o seu receptor.

Já o receptor, para que se torne uma peça eficiente, necessita obter conhecimentos do assunto abordado, estar contextualizado em vários ambientes para que a mensagem enviada seja compreendida e decodificada de maneira que ambas as partes se entendam, compreendam e possam interagir entre elas, gerando um feedback do assunto abordado. Para costumes e atuações as relações humanas permanecem envolvidas ampliadas com os grupos e pessoas, ou seja, toda pessoa que busca ingressar em grupo e serem recebidas e incluídas de maneira a seguir seus próprios interesses e ambições (CHIAVENATO, 2014).

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

Processo de Comunicação

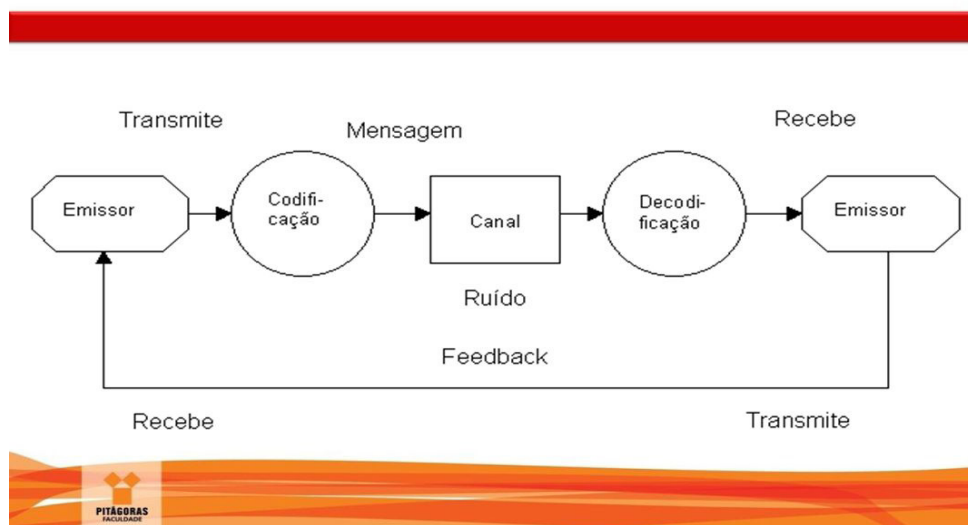


Figura 2. Processo de comunicação organizacional

Fonte: Pimenta, (2006).

A comunicação organizacional oral e escrita já não pode mais se concentrar apenas em comunicar informações, contudo, além disso, em mudar o comportamento dos cooperadores para que obtenham um trabalho melhor, incentivando a organização em direção as suas metas.

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

A comunicação organizacional conforme Stoner (1995, p. 338) é um método por meio

dos quais os gerenciadores praticam as colocações de: delinear, preparar, conduzir e controlar as atuações da empresa.

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



Adaptado de CHIAVENATO, Idalberto. *Administração e recursos humanos: fundamentos básicos*. 2003, p.115.

Figura 3. Tipos de barreiras

Fonte: Chiavenato, (2003).

De acordo com Megginson (1986, p.279) “comunicação organizacional é o procedimento de transferir conceitos e definições sob a forma de considerações ou conhecimentos de uma pessoa para outra, é a cadeia de inteligência que une significativamente os componentes das múltiplas integrações de uma disposição em distintas condições e áreas”.

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

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

De acordo com Maxwell (2002, p.71), “os verdadeiros líderes sentem um impulso interno para pegarem as suas posições. Eles sentem uma percepção de responsabilidade”. O verdadeiro líder tem em si o desejo de fazer algo e este desejo faz que ele tenha o impulso de declarar algo, de apontar para alguma direção, conduzir um grupo a uma atividade e o grupo o segue por conhecer sua liderança. Outra particularidade imprescindível a quem admite o papel de líder diz respeito à visão.

A visão é como uma missão do líder, para Haggai (1990), e para se cumprir esta missão é necessário seguir alguns passos, que podemos titular de metas. É eficaz que não meramente o líder tenha visão e caracterize suas metas, como seus seguidores, para que estes compreendam onde seu líder os levará.

O que diferenciará o verdadeiro líder de outros, é o fato de ele possuir uma visão, ao relacionar estas ideais aos líderes escolares, destaca que diretores decididos apresentam uma visão de suas escolas e têm noção clara de que seu papel é transformar esta visão em

realidade. Seja qual for a forma de liderança que o líder desenvolva, ele sempre deve estar certo que seu dever é envolver os liderados e conduzi-los ao cumprimento da tarefa. O dever primordial do líder é a realização da tarefa que lhe foi conferida.

Lück (2002) confirma esta análise, destacando que um líder eficaz pode em diferentes momentos e circunstâncias, usar diferentes estilos de liderança. “O que deve ser evidente é que a seleção do estilo adequado depende da natureza do problema, da situação, como também dos indivíduos.” (LÜCK, 2002, p.54).

As maneiras para comandar se resumem em: assumir o controle; gerenciar a energia; conectar-se com maestria; fazer acontecer e reinventar-se sempre. Barreto concorda que o sucesso acompanha um líder competente no gerenciamento de pessoas.

Tanto ele quanto os autores da universidade espanhola apoiam a necessidade de estar perto das pessoas para liderá-las, o chamado *by walking around*. “Isso significa que o gestor deve acompanhar a equipe de perto, investindo parte de seu tempo para estarem com os demais colaboradores, em vez de se concentrar no trabalho apenas dentro do escritório” (REVISTA MELHOR, 2013, p. 26).

Muito se sabe da seriedade da informação e da capacidade humano como diferencial competitivo entre os empreendimentos. Desde as organizações mais “primitivas”, o bom produto (ou qualquer resultado) continuamente esteve próximo à maneira peculiar com que as pessoas faziam as coisas.

A revista VOCÊ/SA na edição especial, O Segredo dos Líderes, do ano de 2004 menciona que para Peters, a liderança difere do gerenciamento, principalmente em listas de tarefas. Pois liderar é saber como empreender os mananciais da motivação humana e, além disso, distinguir a base do relacionamento com os colegas.

Em uma revisão de múltiplos autores, a mesma revista alude as seguintes diferenças entre chefe e líder:

1. O chefe treina, o líder desenvolve.
2. O chefe imita, o líder cria.
3. O chefe aceita, o líder questiona.
4. O chefe depende de controle, o líder confia nas pessoas.
5. O chefe focaliza o sistema e a estrutura, o líder focaliza as pessoas.
6. O chefe é o clássico bom soldado, o líder é seu próprio comandante.
7. O chefe se vale da autoridade, o líder dá o exemplo.
8. O chefe inspira medo, o líder entusiasmo.
9. O chefe diz “eu”, o líder diz “nós”.
10. O chefe atribui a alguém a culpa pelo problema, o líder sai do problema.
11. O chefe sabe como é feito, o líder demonstra como é feito.
12. O chefe diz “vá”, o líder diz “vamos”.

Explanando os tipos de chefes, Machado (2010, p. 07) distingue que:

O primeiro é o chefe “CORDA NO PESCOÇO”. Está sempre nervoso e colocando a sua equipe, ou melhor, os subalternos para trabalhar a todo custo e sem reconhecimento. - Outro chefe é a “CADEIRA DE BALANÇO”. Seu discurso é sempre o mesmo: “antigamente era muito melhor, hoje tudo está mais difícil. Antigamente nós tínhamos mais liberdade e autonomia, mas hoje não posso nem comentar, se não sou demitido. - Há outro ainda que é o “CADEIRA DE PRAIA”, este gosta mesmo é de uma mordomia. Não quer fazer nada e tudo fica nas costas da sua equipe. Para ele tudo está bem, o negócio é ir “tocando o barco”. Frases do tipo: “mês que vem a gente vê isso...”, ou, “não mexe com isso aí...” são palavras típicas deste chefe.



Mais do que isso, liderar, é a competência, disponibilidade, habilidade de desempenhar influência e ser influenciado pelo grupo, por meio de um método de similaridades interpessoais apropriadas para a consecução de um ou mais intentos comuns a todos os participantes (NEZ, 2008).

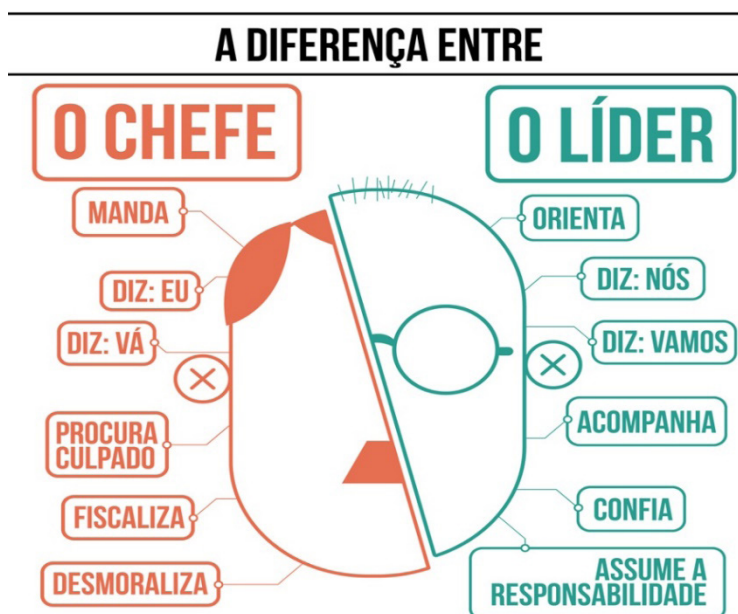


Figura 4. Diferença entre chefe e líder

Fonte: Revista VOCÊ/SA

As funções de um administrador de acordo com Nez (2008) compreendem os coerentes procedimentos fundamentais tais como: planejar; organizar; reunir recursos; supervisionar e controlar. Um chefe que exerce essas funções administrativas desempenha, por conseguinte, desempenhos de gerência, conforme o aspecto acima.

Permanecem, contudo, diferenças bem marcante e significativa entre um gerente que é somente um chefe e um gerente que igualmente tem força de liderança. A veracidade é que nem todo chefe é líder. Poderá ser um líder, dependendo de como age no sentido de que o grupo atinja seus objetivos. Chefia e Liderança, conceitos esses que devemos distinguir, porquanto em inúmeros episódios os dois caminham unidos e na maioria das vezes pode-se deparar com tal circunstância.

A nomenclatura Chefe foi designada há muito tempo, como adverte Ettinger (2010, p. 05): “O norte americano Alford, por exemplo, ao estabelecer os princípios da direção fabril, estabeleceu o que designava “leis fabris”. Ele catalogou a organização e a administração (ação dirigente) como as primeiras entre as condições eficazes para administrar uma fábrica”.

3. CONCLUSÃO

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

Conclui-se então que os estudos sobre motivação e liderança são de grande importância visto que uma vez sendo bem liderada uma equipe pode-se então ter uma força motivacional a mais para que assim possa haver uma cooperação de todos e um empenho maior na busca de maior participação dos empregados nas instituições e/ou organizações.

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

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

Referências

- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- BYRNE, Greg. A marca e os novos negócios: um guia para ajudar as empresas de médio e pequeno porte a desenvolver seu nome e logotipo. **Revista HSM Management**, São Paulo, Ano 8, Número 43, p 42-45, mar./abr. 2014.
- CARVALHO, Cíntia Carvalho; HAUBRICH, Gislene Feiten. **Da Identidade à Reputação: Um Estudo sobre a Marca Coca-Cola**. **Intercom**, São Leopoldo, 6 de Setembro de 2012.
- CHIAVENATO, Ildebrando. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2014.
- FREITAS, Alexandre Mendes de. **Marketing de relacionamento**. 2015. Disponível em: <http://re.granbery.edu.br/artigos/MzM4.pdf>. Acesso em 02 Maio de 2020.
- GITMAN, S. H. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional**. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Centro Tecnológico. Florianópolis: UFSC, 2002.
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Galy. **Introdução ao Marketing**. 4ed. Rio de Janeiro. LTC - Livros Técnicos e Científicos S.A., 2016.
- OLIVEIRA, José P. M.; PEREZ, E. **Desenvolvimento de liderança no serviço público**. Colider: 2008 (mimeo); SILVA, Carlos A. P. Como escrever melhor. São Paulo: Publifolha, 2002.
- PARK, Max De. **Liderar é uma arte: vencendo a crise e a inércia com uma administração inovadora**. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 2015.
- PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial**. 5. ed. Campinas: Alínea, 2006. 174 p.
- PRUSS, A.; SPENCER, J. **Gerenciando sua equipe: como organizar pessoas para obter sucesso**. São Paulo: Siciliano, 1994.
- REGO, A.; JESUINO, J. **Estilos de gestão do conflito e padrões motivacionais** – Um estudo Exploratório. in *Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada, 2002.
- REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial e comunicação institucional: Conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1996.
- REVISTA MELHOR GESTÃO DE PESSOAS, Ano 21, nº 313, dezembro, 2013.
- ROBBINS, S. P. **A Verdade Sobre Gerenciar Pessoas**. São Paulo: Pearson Education, 2002.
- ROBBINS, S. P. **Administração**. São Paulo: Saraiva. 2002.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.



- SANVICENT, A. **O Encantador de pessoas: conhecimentos, habilidades e atitudes para a prática da liderança em espaços organizacionais formais**. Florianópolis. Lex Graf. 2015.
- SCHERMERHORN, J.R.; HUNT, J.G.; OSBORN, R.N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SCHERMERHORN JR, John R. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 3. ed. Rio Grande do Sul: Bookman, 1991.
- SILVA, E. **Motivação para o Trabalho**: Um Estudo de Caso para Operadores da Petrobrás - Refinaria Presidente Getúlio Vargas. Dissertação (Mestrado) - 2001. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.
- SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Prentice Hall, 2008.
- SOLOMON, M.R. **Comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. 5ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- STONER, James A. F.; FREEMAN Edward F. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice, 1995.
- STONER, James A. F.; FREEMAN, Edward F. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora, 1999.
- STRAUB, J. T. **Como ser um gerente inovador e bem-sucedido**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- SWELLA, E. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília: ENAP, ano 56, n. 3, jul./set., 2005
- TANNENBAUM, R.; SCHMIDT, W. H. Como escolher um padrão de liderança. In: **Coleção Harvard de Administração**. v. 5. São Paulo: Abril, 2014.
- TANNENBAUM, R.; SCHMIDT, W. H. How to Choose a leadership Pattern. In: **Harvard Business Review**, 36. Jg. 2004.
- TANNENBAUM, R.; WESCHELER, J. R.; MASSARIK, F. **Liderança e Organização**: uma abordagem à ciência do comportamento. Trad. Auriphebo B. Simões. São Paulo, Atlas, 2004
- VANOYE, Francis. **Usos da linguagem**: Problemas e técnicas na produção oral e escrita. São Paulo: Martins Fontes, 1983.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.
- VICENTE, Flavio Marcelo Gonçalves. Marketing de relacionamento: uma nova abordagem em marketing político. 2013. 152fl. **Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração**, Universidade Estadual de Londrina e da Universidade Estadual de Maringá. Maringá, PR, 2013.
- VOCÊ/SA. **O segredo dos líderes**. Sao Paulo: Editora Abril, v 292, 2004.
- VROOM, V. H. (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- WERNKE, M.K. A inveja, a grande esquecida dos fatores de motivação em gestão. In: CHANLAT, J.F. (Org.) **O Indivíduo nas organizações – dimensões esquecidas**. 2ª ed **São Paulo: Atlas, 2008**.
- WILLINGHAM, Ron. **Gente**: o fator humano. São Paulo: Educator, 1999
- WOOD JR, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. 3 ed. **São Paulo: Atlas, 2004**.

ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO COM FOCO EM REDES SOCIAIS PARA O SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES: UMA REVISÃO DE LITERATURA

*RELATIONSHIP MARKETING STRATEGIES FOCUSED ON SOCIAL NETWORKS FOR
THE TELECOMMUNICATIONS SECTOR: A LITERATURE REVIEW*

Marcia Cristina Gomes Portela¹

Juliana Silva²

1 Administração da Faculdade Anhanguera São Luís-MA

2 Docente da Faculdade Anhanguera



Resumo

A fidelização de clientes e o estabelecimento de relacionamentos duradouros são preocupações recorrentes no setor de telecomunicações, que enfrenta alta concorrência e volatilidade na demanda. Nesse contexto, o marketing de relacionamento se destaca como uma estratégia eficaz para a manutenção e ampliação da base de clientes, principalmente com o uso crescente das redes sociais na comunicação empresa-consumidor. Este estudo teve como objetivo analisar as práticas de marketing de relacionamento com foco em redes sociais adotadas por empresas de telecomunicações, a fim de identificar as melhores estratégias para a fidelização de clientes nesse setor. A pesquisa se baseou em uma revisão bibliográfica sobre marketing de relacionamento, fidelização de clientes e o papel das redes sociais nesse contexto. O comportamento do consumidor nas redes sociais, suas preferências e expectativas em relação ao atendimento e relacionamento com as empresas de telecomunicações também foram discutidos. As principais práticas adotadas pelas empresas do setor foram apresentadas, incluindo a realização de eventos, ações sociais, sorteios e concursos, uso de chatbots e monitoramento das redes sociais. Essas estratégias visam promover interações personalizadas, oferecer um atendimento ágil e eficiente, e identificar problemas e oportunidades de melhoria. Os resultados indicam que as melhores práticas envolvem abordagens personalizadas e interativas, considerando as preferências dos consumidores. A utilização de chatbots contribui para uma melhor experiência do cliente, enquanto a realização de eventos e ações sociais fortalecem o relacionamento com a marca. O monitoramento das redes sociais é essencial para a identificação de questões e oportunidades, permitindo uma atuação proativa.

Palavras-chave: Marketing de relacionamento, Telecomunicações, Redes Sociais.

Abstract

Customer loyalty and the establishment of lasting relationships are recurring concerns in the telecommunications sector, which faces high competition and volatility in demand. In this context, relationship marketing stands out as an effective strategy for maintaining and expanding the customer base, especially with the increasing use of social networks in company-consumer communication. This study aimed to analyze relationship marketing practices with a focus on social networks adopted by telecommunications companies, in order to identify the best strategies for customer loyalty in this sector. The research was based on a bibliographic review on relationship marketing, customer loyalty and the role of social networks in this context. Consumer behavior on social networks, their preferences and expectations regarding service and relationships with telecommunications companies were also discussed. The main practices adopted by companies in the sector were presented, including events, social actions, sweepstakes and contests, use of chatbots and monitoring of social networks. These strategies aim to promote personalized interactions, offer a quick and efficient service, and identify problems and opportunities for improvement. The results indicate that best practices involve personalized and interactive approaches, considering consumer preferences. The use of chatbots contributes to a better customer experience, while holding events and social actions strengthen the relationship with the brand. Monitoring social networks is essential for identifying issues and opportunities, allowing for proactive action.

Keywords: Relationship Marketing, Telecommunications, Social Networks.

1. INTRODUÇÃO

A busca pela fidelização de clientes e o estabelecimento de relacionamentos duradouros são preocupações recorrentes no contexto empresarial, sobretudo no setor de telecomunicações, que apresenta alta concorrência e grande volatilidade na demanda. Nesse sentido, este artigo se justifica na medida em que o marketing de relacionamento tem ganhado destaque como uma estratégia eficaz para a manutenção e ampliação da base de clientes, especialmente em um ambiente onde as redes sociais têm se tornado cada vez mais relevantes na comunicação entre empresas e consumidores.

Assim, este artigo tem como objetivo analisar as práticas de marketing de relacionamento com foco em redes sociais adotadas por empresas de telecomunicações, a fim de identificar as melhores estratégias para a fidelização de clientes nesse setor. Para tanto, a pesquisa se inicia com uma revisão bibliográfica sobre o marketing de relacionamento, fidelização de clientes e o papel das redes sociais nesse contexto.

O trabalho também discute o comportamento do consumidor nas redes sociais, suas preferências e expectativas em relação ao atendimento e relacionamento com as empresas do setor de telecomunicações. Além disso, serão apresentadas as principais práticas adotadas pelas empresas do setor de telecomunicações, como a realização de eventos, ações sociais, sorteios e concursos, além da utilização de chatbots para melhorar o atendimento ao cliente e a monitoração das redes sociais para identificação de problemas e oportunidades de melhoria.

O objetivo geral deste estudo é discorrer sobre as melhores práticas em estratégias de marketing de relacionamento com foco em redes sociais no setor de telecomunicações. Como objetivos específicos, busca-se: descrever os conceitos e a importância do marketing de relacionamento; apontar os benefícios do marketing de relacionamento e; identificar as principais práticas adotadas pelas empresas do setor de telecomunicações em suas estratégias de marketing de relacionamento com foco em redes sociais.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

Este estudo adota a forma de um Artigo de Revisão. Segundo Lakatos (2021), um artigo de revisão é uma “pesquisa realizada através da seleção, avaliação, leitura, compreensão e comparação de pesquisas científicas previamente publicadas sobre um determinado tema”. Nesse sentido, o propósito deste artigo é reunir e analisar criticamente a literatura acadêmica pertinente, oferecendo uma visão consolidada das estratégias de marketing de relacionamento com foco em redes sociais aplicadas ao setor de telecomunicações.

Para a pesquisa em questão foram utilizadas consultas em livros, teses, dissertações e artigos científicos selecionados nas seguintes bases de dados: Scielo, Scopus, Web of Science e Google Acadêmico. Dentre os principais autores que embasam nossa pesquisa estão: Borges, (2017), Godois (2017), Lacerda (2019) e Garvão (2020). Esses autores têm contribuído significativamente para a compreensão e o desenvolvimento do marketing de relacionamento no setor de telecomunicações, especialmente no contexto das redes sociais.

O período de publicação do material pesquisado compreende os anos de 2017 a 2023. Esta escolha é relevante, pois contempla os avanços recentes na interseção de marketing



de relacionamento, redes sociais e telecomunicações, permitindo assim uma análise atual e abrangente das estratégias adotadas neste setor.

As palavras-chave/descriptores utilizados na pesquisa foram: “marketing de relacionamento”, “redes sociais”, “fidelização de clientes”, “setor de telecomunicações”. Estes termos foram escolhidos por sua relevância e centralidade no tema de pesquisa. Além disso, suas variações em inglês também foram utilizadas para garantir uma busca abrangente e inclusiva da literatura internacional.

Para a seleção dos artigos, estabelecemos critérios de inclusão, incluindo: artigos publicados em revistas científicas de reconhecimento nacional e internacional, em língua portuguesa ou inglesa, com foco em nossos temas de interesse. Foram excluídos artigos duplicados e resenhas. A busca inicial resultou em 120 artigos, que foram avaliados por meio da leitura dos títulos e resumos, resultando em uma seleção de 45 artigos para leitura completa. Depois da leitura, selecionamos 20 artigos que atenderam aos critérios de inclusão.

Os artigos selecionados foram analisados de forma qualitativa e descritiva, visando identificar as principais estratégias de marketing de relacionamento com foco em redes sociais utilizadas no setor de telecomunicações. As informações relevantes foram coletadas e organizadas em tópicos, de acordo com as diferentes estratégias identificadas. A análise dos resultados foi realizada a partir de uma abordagem qualitativa e descritiva, buscando identificar as principais tendências e práticas recomendadas neste campo.

2.2 Resultados

Neste capítulo serão apresentados os resultados da coleta de dados e em seguida a discussão dos estudos. Os resultados estão segmentados em subtópicos que trazem a revisão de literatura obtida através da leitura dos artigos, desta forma, com a segmentação da revisão através destes subtópicos há uma melhor compreensão de como têm sido desenvolvidos os estudos na área, no final deste capítulo, há a discussão que compara os artigos e estudos revisados, demonstrando as aproximações e distanciamentos entre os estudos e seus principais achados.

2.2.1 Marketing de relacionamento e fidelização de clientes: Conceitos e definições

O marketing de relacionamento é uma estratégia que busca criar e manter relações duradouras e benéficas entre a empresa e seus clientes. De acordo com Demo (2021), essa abordagem é uma evolução do marketing tradicional, que se concentra em atrair novos clientes, para um modelo que busca manter e aprofundar o relacionamento com os clientes já conquistados. A fidelização de clientes, por sua vez, é uma consequência do marketing de relacionamento, resultando em clientes satisfeitos e leais à empresa.

Na perspectiva do marketing de relacionamento, os clientes deixam de ser apenas números ou uma fatia do mercado e passam a ser parte integrante da organização. Seu conceito está vinculado à ideia de incorporar o cliente ao processo de criação de valor da empresa, permitindo que ele participe do desenvolvimento de novos produtos e serviços e estabeleça laços mais fortes com a organização. Para tanto, é possível utilizar a tecnologia da informação para testar ideias de novos produtos ou serviços diretamente com os clientes em tempo real (DEMO, 2021).

Os clientes são a fonte de receita da empresa, pagando indiretamente os salários de todos os funcionários e o retorno dos acionistas. É, portanto, natural integrá-los à organização, de modo que todos os funcionários conheçam bem os clientes, entendam suas necessidades e saibam que são eles que pagam seus salários, não a tesouraria da empresa. No entanto, para “trazer” os clientes para dentro da organização, é necessário ter meios de comunicação dinâmicos e eficazes, que incentivem a interatividade entre o cliente e a empresa e permitam um conhecimento profundo do cliente (DEMO, 2021).

É essencial que a empresa dedique muita atenção e recursos nas interações com os clientes, uma vez que isso é fundamental para o sucesso da estratégia de marketing de relacionamento. O marketing de relacionamento permite que a empresa desenvolva habilidades em compreender o mercado e aprender com ele. A partir disso, é necessário disseminar esses conhecimentos por toda a organização e planejar, criar, inovar e atuar em sintonia com um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo (DEMO, 2021).

2.2.2 Importância do marketing de relacionamento e fidelização de clientes

A importância do marketing de relacionamento e fidelização de clientes é inegável para as empresas. Primeiramente, manter um cliente existente é geralmente mais barato do que conquistar um novo. De acordo com McKenna (2019), adquirir um novo cliente pode custar de cinco a sete vezes mais do que manter um cliente fiel. Além disso, clientes satisfeitos tendem a fazer propaganda positiva da empresa, atraindo novos clientes, o que pode ser fundamental em um mercado cada vez mais competitivo (ROCHA; LUCE, 2017).

McKenna (2019, p.3) autor do livro Marketing de relacionamento aponta que:

Com o desenvolvimento da tecnologia e o aumento da competição, algumas empresas mudaram sua abordagem e começaram a se voltar para o cliente. Essas empresas expressaram uma nova disposição em modificar seu produto de modo a atender às exigências dos clientes - praticando a escola de marketing do “diga que cor prefere” (McKENNA, 2019, p.3).

A escola de marketing do “diga que cor prefere” refere-se a uma abordagem de marketing que coloca o cliente no centro do processo de desenvolvimento de produtos ou serviços. Essa abordagem implica em ouvir as necessidades e preferências do cliente para, a partir disso, desenvolver um produto ou serviço que atenda às suas expectativas (McKENNA, 2019).

O exemplo da escolha da cor citado na frase se refere a uma situação em que uma empresa oferece ao cliente a possibilidade de escolher a cor de um produto. Dessa forma, a empresa estaria permitindo que o cliente participe do processo de criação do produto, tornando-o mais personalizado e atraente para ele.

Essa abordagem pode ser especialmente eficaz em um mercado cada vez mais competitivo, em que as empresas precisam encontrar maneiras de se diferenciar e conquistar a lealdade do cliente. Ao envolver o cliente no processo de desenvolvimento do produto, a empresa pode aumentar a satisfação do cliente e, conseqüentemente, a sua fidelidade à marca (McKENNA, 2019).

Outro benefício do marketing de relacionamento é que clientes fiéis tendem a gastar mais com a empresa ao longo do tempo. Segundo Borges (2017), clientes fiéis são mais



propensos a fazer compras maiores e mais frequentes, o que gera mais lucro para a empresa e ajuda a manter sua sustentabilidade financeira. Dessa forma, a empresa tem a possibilidade de crescer e se desenvolver a longo prazo, mantendo seus clientes satisfeitos e fidelizados.

2.2.3 Benefícios para a empresa e para o cliente

O marketing de relacionamento tem sido um tema de grande interesse para os estudiosos da área de marketing, uma vez que as empresas perceberam a importância de manter relações duradouras e benéficas com seus clientes para se manterem competitivas no mercado. Nesse sentido, Rocha e Luce (2017) destacam que existem duas subáreas de estudo dentro do marketing de relacionamento: o relacionamento entre organizações e clientes individuais, e o relacionamento entre organizações. Quer vejamos o que Rocha e Luce (2017, p.87) relatam:

Os estudos sobre marketing de relacionamento podem ser classificados em duas subáreas: (a) o relacionamento entre organizações e clientes individuais, e (b) o relacionamento entre organizações, incluídos nesse último tanto o relacionamento entre membros de canais de distribuição quanto o relacionamento entre empresas no marketing *business-to-business* (ROCHA; LUCE, 2017, p.87).

A citação acima ressalta a existência de duas subáreas de estudo dentro do marketing de relacionamento. A primeira subárea está relacionada à relação entre a empresa e o cliente individual, em que a empresa busca criar e manter uma relação duradoura e benéfica com seus clientes. Já a segunda subárea está relacionada ao relacionamento entre organizações, incluindo o relacionamento entre membros de canais de distribuição e o relacionamento entre empresas no marketing *business-to-business* (ROCHA; LUCE, 2017).

É importante destacar que ambas as subáreas são fundamentais para o sucesso da empresa a longo prazo, uma vez que a manutenção de relacionamentos duradouros e benéficos é essencial para a satisfação do cliente e a conquista de novos clientes. Além disso, o relacionamento entre organizações pode ser fundamental para a obtenção de vantagens competitivas, como acesso a novos mercados e a ampliação da capacidade produtiva. Dessa forma, os estudos sobre marketing de relacionamento são relevantes e têm impacto significativo nas estratégias de marketing das empresas.

Os benefícios do marketing de relacionamento e fidelização de clientes são evidentes tanto para a empresa quanto para o próprio cliente. Para a empresa, esses benefícios incluem aumento do lucro, redução de custos de aquisição de novos clientes, melhora da imagem e da reputação da empresa, além de maior estabilidade financeira a longo prazo (LIMA, 2007).

Ou seja, marketing de relacionamento e a fidelização de clientes são estratégias fundamentais para qualquer empresa que busca se manter competitiva e sustentável no longo prazo. A criação de relacionamentos duradouros e positivos com os clientes pode trazer benefícios tanto para a empresa quanto para o próprio cliente, aumentando a satisfação de ambos os lados e garantindo o sucesso a longo prazo (DEMO, 2021).

As redes sociais têm se mostrado uma poderosa ferramenta de comunicação entre empresas e clientes. Essa comunicação ocorre de forma rápida e eficaz, permitindo que as empresas respondam a perguntas, sugestões e reclamações dos clientes em tempo real. Além disso, as redes sociais são um canal de comunicação direto e de baixo custo, permi-

tindo que as empresas alcancem um grande número de pessoas de forma mais rápida e eficiente do que os métodos tradicionais de marketing e publicidade (ALMÉRI *et al.*, 2017).

Como versam Sampaio e Tavares (2017):

Entende-se que com o aparecimento da internet e o surgimento do marketing digital, o ambiente organizacional tem passado por intensas mudanças devido à tecnologia da informação. As empresas precisam se preparar, pois os clientes estão utilizando essa ferramenta para se comunicar com outros usuários para obter informações sobre os serviços prestados, verificar comentários sobre marcas, produtos, sendo um canal de troca de consumidor para consumidor através do marketing digital, de maneira mais rápida e precisa de tempo e espaço com custos reduzidos e customização ao alcance dos clientes (SAMPAIO; TAVARES, p.6).

De fato, a evolução da tecnologia da informação e o surgimento do marketing digital têm mudado a forma como as empresas se comunicam com seus clientes. As redes sociais são uma das principais ferramentas utilizadas nesse processo, permitindo uma comunicação mais rápida e direta com o público-alvo (PIZETA; SEVERIANO; FAGUNDES, 2017).

O estudo de Lacerda e Da Silva (2019) é relevante para compreender a importância do marketing de relacionamento no setor de telecomunicações. O objetivo do trabalho foi avaliar as estratégias de marketing de relacionamento empregadas por uma organização do ramo de telecomunicação e explanar sobre seus potenciais benefícios.

Os autores utilizaram a metodologia descritiva e estudo de caso para coletar dados por meio de análise documental e entrevista. Os resultados do estudo apontaram que a fidelização dos clientes é o principal benefício do marketing de relacionamento. Além disso, a empresa em questão utiliza o CRM¹ (Customer Relationship Management) e a segmentação como estratégias de relacionamento, mas estes ainda estão em fase de consolidação e implementação, respectivamente. Já o atendimento multicanal se apresenta em estado satisfatório e em constante melhoria, enquanto as ações sociais se caracterizam como o foco atual da organização na promoção de relacionamento a longo prazo com os clientes.

2.2.4 Práticas relacionadas ao marketing de relacionamento em empresas de telecomunicações

Algumas das melhores práticas em estratégias de marketing de relacionamento com foco em redes sociais no setor de telecomunicações incluem o uso de CRM para gerenciar as informações dos clientes, a segmentação de clientes para personalizar a comunicação e as ofertas, o uso de múltiplos canais de atendimento para maior comodidade do cliente, o uso de ações sociais para promover um relacionamento a longo prazo com os clientes e a produção de conteúdo de qualidade nas redes sociais para engajar os clientes. Essas práticas foram identificadas em diferentes estudos, incluindo Borges (2017), Lacerda *et al.* (2019), Lima (2007), McKenna (2019), Rocha e Luce (2017), Demo (2021), Alméri *et al.* (2017), Sampaio e Tavares (2017), Pizeta *et al.* (2017), Pereira (2017), de Oliveira Rosa *et al.* (2017), Malheiro *et al.* (2019) e Tomas *et al.* (2022). É importante notar que essas práticas podem variar de acordo com a estratégia de cada empresa e as preferências dos seus clientes.

¹ Customer Relationship Management (CRM) é uma estratégia de gestão de relacionamento com o cliente, que busca estabelecer um contato personalizado e contínuo entre a empresa e seus clientes, com o objetivo de fidelizá-los e aumentar a satisfação dos mesmos.



Portanto, é fundamental que as empresas realizem pesquisas de mercado para identificar as melhores práticas para o seu segmento e público-alvo.

Algumas empresas do setor de telecomunicações que adotaram boas práticas em estratégias de marketing de relacionamento com foco em redes sociais incluem a Claro, que utiliza as plataformas Facebook e Twitter para atendimento ao cliente, além de campanhas publicitárias direcionadas. A TIM também se destaca no uso de redes sociais, promovendo ações com influenciadores e realizando campanhas temáticas em datas comemorativas. A Vivo é outra empresa que investe em marketing de relacionamento nas redes sociais, utilizando o Instagram para compartilhar conteúdos relevantes e engajar os clientes. Essas estratégias foram identificadas em estudos como o de Lacerda *et al.* (2019) e Garvão e Costa (2020).

Com base nos exemplos citados, podemos identificar algumas práticas relevantes em estratégias de marketing de relacionamento com foco em redes sociais no setor de telecomunicações.

Uma delas é a realização do TIM Festival, pela operadora TIM, que se vale de influenciadores digitais para divulgar um evento musical nas redes sociais e oferecer promoções aos seus usuários, esta prática de fidelização dos clientes está relacionado também a uma identificação da marca com a juventude que compõem a população economicamente ativa (MELO, 2018).

Outra prática importante é a utilização de chatbots para melhorar o atendimento ao cliente, como fez a Claro Brasil ao lançar a sua assistente virtual no Facebook Messenger. A utilização de chatbots permite que os clientes possam ter suas dúvidas esclarecidas de forma rápida e eficiente, sem precisar aguardar por um atendimento humano. Isso melhora a experiência do cliente com a empresa e aumenta a satisfação com o serviço prestado (GODOI, 2017).

Além disso, a realização de ações sociais, como fez a Oi Brasil ao lançar a campanha “Oi Mais Música” no Twitter, pode ser uma prática interessante para estreitar o relacionamento com os clientes. Ao oferecer benefícios exclusivos aos seus seguidores nas redes sociais, a Oi Brasil não apenas promove o seu serviço de streaming de música, mas também reforça o vínculo com os clientes e os faz sentir parte de uma comunidade (GODOIS, 2019).

Outra prática relevante é a realização de sorteios e concursos nas redes sociais, como fez a Vivo Brasil ao lançar a campanha “Vivo Valoriza” no Instagram. Ao oferecer prêmios aos seus seguidores, a Vivo Brasil aumenta a interação com os clientes nas redes sociais e os incentiva a compartilhar conteúdo relacionado à empresa. Isso ajuda a ampliar o alcance da marca e a consolidar o relacionamento com os clientes (VIVO, 2023).

Por fim, a prática de monitorar as redes sociais para identificar problemas e oportunidades de melhoria, como fez a NET Brasil ao monitorar o Twitter para identificar e solucionar problemas relatados pelos clientes, pode ser uma prática relevante para manter um relacionamento saudável com os clientes. Ao agir rapidamente para solucionar problemas, a NET Brasil mostra que se preocupa com a satisfação dos clientes e está disposta a fazer o que for necessário para garantir um serviço de qualidade (GODOI, 2017).

As práticas apresentadas demonstram como as empresas do setor de telecomunicações têm utilizado as redes sociais para aprimorar o relacionamento com os seus clientes. A realização de eventos, como o TIM Festival, permite que as empresas se aproximem do público e criem um vínculo emocional com os clientes, mostrando que a marca está atenta às suas necessidades e interesses. A utilização de chatbots melhora a experiência do cliente ao oferecer um atendimento mais rápido e eficiente, enquanto as ações sociais,

sorteios e concursos incentivam a interação e a fidelização dos clientes.

Além disso, a prática de monitorar as redes sociais permite que as empresas identifiquem rapidamente problemas e oportunidades de melhoria, demonstrando que a empresa está comprometida com a satisfação dos clientes e disposta a agir para garantir um serviço de qualidade. No geral, essas práticas ajudam a fortalecer a imagem da marca, aumentar a satisfação dos clientes e, conseqüentemente, a fidelização dos mesmos.

2.3 Discussão

A partir dos estudos e pesquisas apresentados, podemos perceber a importância das redes sociais como um meio de interação e influência no comportamento do consumidor. Na era contemporânea, a presença de empresas nas redes sociais se tornou imprescindível, visto que seus clientes também estão presentes nessas plataformas. Nesse sentido, percebe-se que o marketing de relacionamento e a fidelização de clientes são temas recorrentes nos estudos apresentados.

Borges (2017) destaca a importância da fidelização dos clientes, afirmando que a retenção de clientes é mais vantajosa financeiramente do que a captação de novos. Lima (2007) realizou um estudo de caso em uma empresa, onde verificou-se que o marketing de relacionamento foi crucial para manter e fidelizar os clientes, por meio de estratégias como a oferta de brindes e a promoção de eventos.

McKenna (2019) destaca que o marketing de relacionamento se tornou uma ferramenta fundamental para as empresas em um mercado competitivo, onde a fidelização de clientes pode ser um diferencial.

Rocha e Luce (2017) apresentam a evolução do relacionamento entre compradores e vendedores, destacando a importância da satisfação e fidelização dos clientes. Demo (2021) apresenta o marketing de relacionamento como o novo marketing da nova era competitiva, afirmando que o foco deve ser na retenção e fidelização dos clientes, e não na conquista de novos.

Por sua vez, Alméri *et al.* (2017), Sampaio e Tavares (2017), Pizeta, Severiano e Fagundes (2017), Pereira (2017), De Oliveira Rosa, Casagrande e Spinelli (2017) e Malheiro, Sousa e Ferreira (2019) apresentam a influência das redes sociais no comportamento do consumidor, destacando a importância do marketing digital e do uso da influência do comportamento do consumidor para alcançar melhores resultados.

Tomas, Meschgrahw e Alcantara (2012) afirmam que o boca a boca ainda é uma das principais formas de influência no comportamento de compra do consumidor, mas que as redes sociais também estão se consolidando como um meio de influência, principalmente por meio das recomendações de amigos e familiares. Fica evidente que as redes sociais podem ser uma ferramenta poderosa para as empresas no que diz respeito à fidelização de clientes e à conquista de novos, por meio do marketing de relacionamento e da utilização de estratégias eficientes de marketing digital.

No entanto, é preciso destacar que, apesar de ser uma ferramenta poderosa, a presença das empresas nas redes sociais também pode trazer riscos e limitações, como a exposição a críticas e comentários negativos, além da necessidade de manter uma comunicação efetiva e transparente com os clientes. Assim, é importante que as empresas estejam preparadas para lidar com essas situações e saibam utilizar as redes sociais de forma estratégica, com base em um planejamento bem estruturado e na análise de dados e informações relevantes.



Ainda com base nas referências e na análise dos resultados e discussões apresentados, é possível afirmar que o uso de estratégias de marketing de relacionamento e o uso de redes sociais são extremamente importantes para o setor de telecomunicações. Os clientes buscam cada vez mais empresas que lhes proporcionem experiências personalizadas, e as redes sociais são um dos principais canais de comunicação entre empresas e clientes, sendo importante para a construção de relacionamentos duradouros.

Além disso, é importante destacar que o Customer Relationship Management (CRM) é uma ferramenta essencial para o sucesso das estratégias de marketing de relacionamento, pois permite a gestão e análise de informações dos clientes, possibilitando a personalização do atendimento e ações direcionadas. Segundo Mattos (2011), o uso de ferramentas como o CRM e as redes sociais permitiu que as empresas de telecomunicação tenham um contato mais próximo e humanizado com os clientes, o que pode levar à fidelização dos mesmos.

No entanto, é importante destacar que as empresas precisam estar atentas às mudanças no comportamento do consumidor e nas novas tecnologias que surgem, como é o caso do TikTok, uma rede social que vem ganhando cada vez mais popularidade entre os jovens. Garvão e Costa (2020) ressaltam a importância de as empresas estarem presentes em diferentes canais de comunicação, sendo flexíveis e adaptáveis às mudanças no mercado.

Portanto, é essencial que as empresas do setor de telecomunicações invistam em estratégias de marketing de relacionamento que contemplem o uso de redes sociais, especialmente o Facebook, Instagram, Twitter e TikTok, além do uso de ferramentas como o CRM, para oferecer experiências personalizadas e fidelizar os clientes. Ainda é importante destacar a necessidade de estar sempre atento às mudanças no comportamento do consumidor e às novas tecnologias que surgem, para que as empresas possam se adaptar e se manter competitivas no mercado.

Os resultados desta pesquisa apontam que o marketing de relacionamento se tornou uma estratégia primordial para a obtenção de vantagem competitiva e construção de relacionamentos duradouros com os clientes no setor de telecomunicações. Através da análise dos estudos realizados por Mattos (2011), Lacerda *et al.* (2019) e Garvão e Costa (2020), foi possível identificar que a fidelização dos clientes é um dos principais benefícios do marketing de relacionamento. Além disso, observou-se que as empresas do setor de telecomunicações têm utilizado diversas estratégias, como o CRM (Customer Relationship Management), a segmentação de clientes e o atendimento através de multicanais para promover um relacionamento efetivo com os seus clientes. As ações sociais também têm sido utilizadas como foco na promoção de relacionamento a longo prazo com os clientes.

Porém, é importante destacar que existem desafios a serem superados na implementação de estratégias de marketing de relacionamento. A identificação das necessidades dos clientes e a personalização do atendimento requerem um investimento em tecnologia e treinamento de pessoal. Além disso, a satisfação do cliente é afetada pela qualidade dos serviços prestados, e a empresa deve estar sempre empenhada em aprimorá-los. A análise dos resultados obtidos nesta pesquisa mostra que o marketing de relacionamento é uma estratégia valiosa para o setor de telecomunicações, mas que exige um esforço contínuo das empresas para aprimorar o relacionamento com os clientes e obter vantagem competitiva.

3. CONCLUSÃO

Neste estudo, analisamos as práticas de marketing de relacionamento com foco nas redes sociais adotadas por empresas de telecomunicações. Buscamos identificar as estratégias mais eficazes para fidelização de clientes neste setor altamente competitivo e volátil.

A pesquisa destacou o papel fundamental do marketing de relacionamento e da fidelização de clientes nas estratégias de negócios de empresas de telecomunicações. Através das redes sociais, as empresas têm uma plataforma interativa e de fácil acesso para estabelecer e manter relacionamentos duradouros com os clientes. Analisamos o comportamento do consumidor nas redes sociais, e verificamos que a compreensão das suas preferências e expectativas é crucial para a construção de estratégias eficazes de marketing de relacionamento.

Apresentamos várias práticas empregadas por empresas de telecomunicações, como a realização de eventos, ações sociais, sorteios e concursos, o uso de chatbots para melhorar o atendimento ao cliente e a monitorização das redes sociais para identificação de problemas e oportunidades de melhoria. Verificamos que a combinação de abordagens personalizadas e interativas resulta em práticas efetivas de marketing de relacionamento e contribui para a construção de relacionamentos sólidos com os clientes.

Podemos afirmar, com base nos resultados obtidos, que os objetivos propostos inicialmente foram alcançados de forma satisfatória. Neste sentido, a pergunta de pesquisa inicial foi respondida: as estratégias mais eficazes de marketing de relacionamento nas redes sociais para a fidelização de clientes no setor de telecomunicações envolvem uma combinação de abordagens personalizadas e interativas, levando em consideração as preferências e expectativas dos consumidores.

Referências

- ALMÉRI, Tatiana Martins et al. A influência das redes sociais nas organizações. **Revista de Administração da UNIFATEA**, v. 7, n. 7, p. 132-146, 2017.
- BORGES, Camila Oliveira. **Marketing de relacionamento fidelização de clientes no segmento mobiliário**. 2017. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/123456789/919>. Acesso em: 13 abr. 2023.
- BORGES, Camila Oliveira. **Marketing de relacionamento fidelização de clientes no segmento mobiliário**. 2017. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/123456789/919>. Acesso em: 13 abr. 2023.
- DE OLIVEIRA ROSA, Renato; CASAGRANDA, Yasmin Gomes; SPINELLI, Fernando Elias. A importância do marketing digital utilizando a influência do comportamento do consumidor. **Revista de tecnologia aplicada**, v. 6, n. 2, 2017. Disponível em: <http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RTA/article/view/1044>. Acesso em: 13 abr. 2023.
- DEMO, Gisela et al. Marketing de Relacionamento: Perfil da Produção Científica e Agenda de Pesquisa. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 13, n. 2, p. 179-202, 2021.
- GARVÃO, Rodrigo Fraga; COSTA, Agnes Souza. Estratégia de fidelização de clientes: um estudo de caso em uma empresa de telecomunicação. **Contemporânea** (ISSN 2675-2107), v. 2, n. 1, 2020. Disponível em: <https://www.contemporaneaedu.com.br/ojs/index.php/contemporanea/article/view/50/24>. Acesso em: 13 abr. 2023.
- LACERDA, Elder Espíndola et al. **O marketing de relacionamento como estratégia de retenção e fidelização de clientes: um estudo de caso em uma empresa de telecomunicação**. 2019. Disponível em: <http://www.bdta.ufra.edu.br/jspui/handle/123456789/1392>. Acesso em: 13 abr. 2023.
- LIMA, André Jose Da Silva. **Marketing de relacionamento – fidelização de clientes: um estudo de caso na empresa TORTERIA DI LORENZA**. 2007. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/123456789/709>. Acesso em: 13 abr. 2023.



MALHEIRO, Alexandra; SOUSA, Bruno; FERREIRA, Luís. **Compreender o papel das redes sociais no comportamento do consumidor: a perspectiva do setor hoteleiro na região norte.** Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação, n. E24, p. 299-312, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Bruno-Sousa-22/publication/338331930_Compreender_o_papel_das_redes_sociais_no_comportamento_do_consumidor_a_perspetiva_do_setor_hoteleiro_na_regiao_norte/links/5e0d0e9592851c8364ab85a6/Compreender-o-papel-das-redes-sociais-no-comportamento-do-consumidor-a-perspetiva-do-setor-hoteleiro-na-regiao-norte.pdf. Acesso em: 13 abr. 2023.

GODOIS, Mailka Danielle Torres; DE SIQUEIRA AIKAWA, Elda Pimenta; PRETE,

Márcia Donizeth. **Análise do atendimento com clientes de telefonia móvel:** estudo de caso claro, tim e vivo. anais do fórum de iniciação científica do UNIFUNEC, v. 6, n. 6, 2017.

MATTOS, Gabriela Zambonato Wagner de. **A utilização das mídias sociais:** Facebook e Twitter como ferramenta de marketing no setor de telecomunicações. 2011. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/33345>. Acesso em: 13 abr. 2023.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento.** 4º Ed. Elsevier Brasil, 2019.

MELO, Barbara Silva de. **Brand experience como ferramenta de fortalecimento da relação entre indivíduos e marcas:** caso TIM Festival. 2018.

PEREIRA, Joana Maria Monteiro. **A influência do Marketing de Redes Sociais no Relacionamento.** 2017. Tese de Doutorado. Instituto Politecnico do Porto (Portugal). Disponível em: <https://search.proquest.com/openview/e0f247303e1745f9562cf4d5dc84ff03/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>

PIZETA, Daiana Sopeletto; SEVERIANO, Weverton Reis; FAGUNDES, Aline Juriatto. Marketing Digital: A utilização das mídias sociais como canal de comunicação impulsionando a compra do consumidor. **Revista Ambiente Acadêmico**, v. 2, n. 1, p. 6-26, 2017. Disponível em: <https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2018/08/marketing-digital-a-utilizacao-das-midias-sociais-como-canal-de-comunicacao-impulsionando-a-compra-do-consumidor.pdf>

ROCHA, Angela da; LUCE, Fernando Bins. **Relacionamentos entre compradores e vendedores: origens e perspectivas no marketing de relacionamento.** Revista de Administração de Empresas, v. 46, p. 87-93, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/JtFcQsJF5tpxz5MgW9MxVxD/?lang=pt>. Acesso em: 13 abr. 2023.

SAMPAIO, V.; TAVARES, C. V. C. C. Marketing digital: O poder da influência das redes sociais na decisão de compra do consumidor universitário da cidade de Juazeiro do Norte-CE. **Revista Científica Semana Acadêmica**, Fortaleza, v. 1, n. 104, p. 1-26, 2017.

TOMAS, Robson Nogueira; MESCHGRAHW, Rodolpho Pierre; ALCANTARA, Rosane Lúcia Chicarelli. As Redes Sociais e o Comportamento de Compra do Consumidor: o reinado do “boca-a-boca” está de volta?. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 11, n. 2, p. 120-147, 2022. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4717/471747528007.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2023.

VIVO. **Vivo Valoriza.** Disponível em: <https://www.vivo.com.br/para-voce/por-que-vivo/vivo-valoriza>. Acesso em: 13 abr. 2023.

IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL

IMPORTANCE OF PEOPLE MANAGEMENT FOR ORGANIZATIONAL SUCCESS

Barbara Rafaeli Dias Costa¹

1 Administração da Faculdade Anhanguera São Luís-MA



Resumo

A importância da gestão de pessoas para o sucesso organizacional foi o tema que motivou este estudo. O objetivo dessa pesquisa foi discorrer acerca da gestão de pessoas no âmbito das organizações; explicar os principais desafios da gestão de pessoas nas organizações; refletir acerca da gestão de pessoas para o sucesso e competitividade empresarial. E para alcançar os resultados propostos a pesquisa utilizou-se do método qualitativo para apurar os dados. E para isso, fez uso de consultas a livros, e-books, artigos científicos disponíveis em plataformas digitais como Google Acadêmicos e demais repositórios de material acadêmico em uma revisão bibliográfica. Portanto, as literaturas consultadas alicerçaram os resultados que responderam aos anseios deste estudo. Desta forma, apontado como resultados, a gestão de pessoas é fundamental para o sucesso das organizações, que precisam se adaptar constantemente às mudanças do mundo moderno para permanecerem no mercado competitivo. É necessário que adotem práticas ágeis e flexíveis de gestão de pessoas que valorizem o desenvolvimento dos colaboradores e sua capacidade de inovar, além de investir em tecnologia e novas formas de trabalho para aproveitar as oportunidades que surgem. A eficiência em atender demandas é fundamental para o sucesso das organizações, e a gestão de pessoas é um importante diferencial para as empresas que desejam se destacar e manter a excelência em seus negócios.

Palavras-chave: Gestão Organizacional, Capital Humano, Competitividade, Práticas Ágeis, Produtividade.

Abstract

The importance of people management for organizational success was the theme that motivated this study. The objective of this research was to discuss people management within organizations; explain the main challenges of people management in organizations; reflect on people management for business success and competitiveness. And to achieve the proposed results the research used the qualitative method to determine the data. And for that, it made use of consultations with books, e-books, scientific articles available on digital platforms such as Google Scholars and other repositories of academic material in a bibliographic review. Therefore, the literature consulted supported the results that responded to the aspirations of this study. In this way, pointed out as results, people management is fundamental for the success of organizations, which need to constantly adapt to changes in the modern world to remain in the competitive market. It is necessary that they adopt agile and flexible people management practices that value the development of employees and their ability to innovate, in addition to investing in technology and new ways of working to take advantage of opportunities that arise. Efficiency in meeting demands is fundamental to the success of organizations, and people management is an important differential for companies that want to stand out and maintain excellence in their businesses.

Keywords: Organizational Management, Human Capital, Competitiveness, Agile Practices, Productivity.

1. INTRODUÇÃO

O movimento da globalização tem se caracterizado pelo cenário econômico de uma acirrada competitividade e exigências cada dia maiores no mercado, bem como pela otimização de processos e redução de custos, assim sendo direcionada uma nova forma de enxergar as organizações. Mediante esse novo olhar as organizações passaram a ver as pessoas de uma maneira mais próxima, se importando com seus conhecimentos, habilidades e como parceiros da organização.

A temática abordada neste artigo é a importância da gestão de pessoas para o sucesso organizacional. A partir disso, é perceptível que cada vez mais tem sido ofertado novos olhares acerca das pessoas nas organizações, através delas que as empresas cumprem o seu papel. Quando verificado que no tempo presente, onde há constantes mudanças ao que corresponde as taxas de empregabilidade da população, as empresas encontram-se em busca de se adaptar à nova maneira de gerir os seus funcionários.

O tema em questão foi escolhido por sua tamanha importância na área, uma vez que, mesmo com a evolução constante dos sistemas e processos no âmbito das organizações, as empresas necessitam do suporte humano independente da área de atuação da empresa. Tendo em vista o exposto, é verificada a importância pelo desenvolvimento deste material considerando que os ambientes empresariais se encontram cada vez mais competitivos que valorização do capital humano tem sido uma das principais preocupações, visando manter colaboradores motivados e em consonância com a empresa.

A Gestão de Pessoas se apresenta como um conjunto de métodos, políticas, técnicas e práticas que visam orientar o comportamento humano e as relações humanas de forma a maximizar o potencial do capital humano no ambiente de trabalho. Diante disso, o problema desta pesquisa consiste em verificar: Como a gestão de pessoas pode ser utilizada nas organizações como ferramenta estratégica, visando o diferencial competitivo?

O objetivo principal deste estudo buscou como objetivo geral: compreender como a Gestão de Pessoas pode contribuir para o diferencial competitivo das empresas. E como objetivos específicos e/ou secundários: discorrer acerca da Gestão de Pessoas no âmbito das organizações; explicar os principais desafios da Gestão de Pessoas nas empresas; refletir acerca da importância da Gestão de Pessoas para o sucesso e competitividade empresarial.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

Este trabalho é um artigo de revisão bibliográfica que dedicou-se a verificar: livros, artigos, teses, e-books, revistas on-line, nas bases de dados Google Acadêmicos- diretórios e demais plataformas digitais de cunho acadêmico, publicados nos últimos 5 anos. Autores que embasaram esta pesquisa são: Araújo (2023) SILVA, et al. (2020) Ribeiro, et al (2022) Oliveira (2019), Ferreira (2018), Robbins e Judge (2017). Utilizou-se das seguintes palavras –chave: qualidade de vida no trabalho, desafios, gestão de pessoas, desempenho, resultado empresarial.

Como método utilizou-se a pesquisa qualitativa que conforme Minayo (2009), é pautada pela subjetividade e pela interpretação, o que a torna uma abordagem adequada para o estudo de fenômenos complexos e multifacetados. É um método que visa compreender a complexidade e subjetividade do comportamento humano. E, segundo Bogdan



e Biklen (1994), essas técnicas possibilitam o acesso às percepções, sentimentos e valores dos sujeitos envolvidos no estudo, permitindo uma compreensão mais profunda e rica do fenômeno em questão.

2.2 Resultados e Discussão

A gestão de pessoas é fundamental para o sucesso organizacional, uma vez que, as pessoas são os principais ativos de uma empresa. Segundo Chiavenato (2014), as organizações são formadas por pessoas e, portanto, é importante que elas sejam valorizadas e desenvolvidas para que possam contribuir efetivamente para o sucesso da empresa. Além disso, a gestão de pessoas é importante para a construção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo, o que pode impactar positivamente nos resultados organizacionais.

Para Araújo (2023) que corrobora com Chiavenato (2014), a gestão de pessoas é um constituinte de valorização das pessoas dentro do ambiente das organizações corporativas, pois é possível estabelecer entendimentos a respeito do capital humano para quem deve ser dispensada toda a atenção na promoção de eficiente desempenho no objetivo de alcançar melhores resultados.

De acordo com Marras (2011), a gestão de pessoas envolve diversas atividades, como seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho e remuneração. Todas essas atividades têm como objetivo atrair, desenvolver e reter talentos que possam contribuir para o crescimento da empresa.

Para Ribeiro *et al.* (2022) essas práticas permite a empresa, perceber necessidades competências e habilidades dos colaboradores. Realização de processo seletivo, plano de carreira dentre outros são essenciais para potencializar o desempenho do colaborador.

Além disso, a gestão de pessoas também é importante para a construção de uma cultura organizacional forte e alinhada com os objetivos da empresa. Robbins e Judge (2017), a cultura organizacional é um conjunto de valores, crenças e princípios que orientam o comportamento dos colaboradores e influenciam a forma como a empresa é vista pelos stakeholders. Dessa forma, a gestão de pessoas pode contribuir para a construção de uma cultura organizacional forte e positiva.

É importante destacar que a gestão de pessoas não é uma atividade isolada, mas sim, integrada aos objetivos estratégicos da empresa. Dutra (2002), a gestão de pessoas deve estar alinhada com a estratégia da empresa, de forma a garantir que os colaboradores estejam capacitados e motivados para contribuir para o sucesso organizacional.

Em suma, a gestão de pessoas é fundamental para o sucesso organizacional, uma vez que, as pessoas são os principais ativos de uma empresa. É importante que a gestão de pessoas seja integrada aos objetivos estratégicos da empresa, de forma a garantir que os colaboradores estejam engajados e motivados para contribuir para o crescimento da empresa.

As organizações de maneira geral necessitam atender inúmeras demandas de forma eficiente, em ambientes de rápida velocidade no que tange as mudanças institucionais e isto mostra indispensável a adoção de um modelo de gerenciamento que seja focado em prioridades e objetivos. São muitas as transformações ocorridas ao longo do tempo no meio organizacional, as inovações ocorrem e se modificam rapidamente a cada instante.

A Gestão de Pessoas diante desse cenário tem sido alvo de debates e atenção, e em muitas organizações passou a ser mais bem visualizada, porém muitas dessas ainda encontram-se desalinhadas com a realidade vivenciada e os parâmetros exigidos pelo mun-

do moderno, em muitos casos suas políticas tendem a condicionar seus colaboradores a uma postura passiva e reativa (RIBEIRO, 2012).

Diante desse panorama, cabe suscitar a definição acerca da Gestão de Pessoas que corresponde a um conjunto de habilidades, técnicas e métodos, que tem como objetivo administrar e potencializar a eficiência do capital humano dentro das organizações. Assim, fica compreendido que a Gestão de Pessoas deve atuar como ferramenta agregadora e integrante de todos os setores, para que de forma eficaz possa contribuir para alcançar os objetivos da organização.

Chiavenato (2014, p. 9) também contribui afirmando que a Gestão de Pessoas corresponde a “uma área que de forma integrada dentro de uma organização constrói talentos mediante a utilização de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano nesse âmbito das organizações”.

Sendo assim, entende-se que deve haver o direcionamento de um olhar para as pessoas, como parceiros da organização, e que estas enquanto parceiros tendem a ofertar o seu melhor, investindo tempo, dedicação, responsabilidades, comprometimento, isso visando um no retorno dos esforços investidos, através de melhores salários, reconhecimento, oportunidades de crescimento profissional.

Diante das ponderações acima, as pessoas devem ser visualizadas como parceiros das organizações, uma vez que estas acabam fornecendo de conhecimentos, habilidades, competências e aporte para as organizações. A partir desse entendimento, as pessoas correspondem a uma parte extremamente necessária do capital das organizações, organizações bem-sucedidas tratam seus colaboradores como parceiros, e mediante as suas experiências e inteligências alavancam seus negócios.

A Gestão de Pessoas no âmbito das organizações não deve se ater em trabalhar para as pessoas, mas com as pessoas, identificando as qualidades e potencialidades capazes de se tornar um diferencial nos processos de tomada de decisões. Cabe salientar que as pessoas não devem ser entendidas somente como um recurso organizacional, mas como um provocador de ideias empreendedoras (ORLINCKAS, 2011).

A partir das pontuações e conceitos apresentados é viável apontar que as organizações de modo geral precisam atender demandas de forma mais eficiente possível, sendo assim, no meio empresarial onde as informações e dados são obtidos e forma cada vez mais rápida, mostra-se indispensável a Gestão de pessoas, como uma forma eficiente de auxiliar nos processos internos, norteando o crescimento organizacional de forma eficiente.

Para uma empresa se sobressair das demais no mercado de trabalho a alta competitividade exige que sejam enfrentados desafios diários a fim de, alinhar a atuação da organização frente a demanda de mercado cada vez mais competitivo. É notória a constante transformação do mercado e isso deixa exacerbada a necessidade de suprir as novas necessidades das empresas para se adaptar às expectativas frente às mudanças, frente a isso cabe destacar que a gestão de pessoas também tem buscado se reinventar e contornar desafios nesse âmbito.

Segundo Souza (2012) ao que tange aos desafios da gestão de pessoas, um dos principais encontra-se em identificar, atrair, desenvolver e reter talentos como uma estratégia de criar e manter sustentabilidade por longos períodos. Para encarar as tendências de mercado é de suma importância, portanto, que as empresas e seus profissionais sejam direcionados a utilizar de um planejamento estratégico como forma de sobreviver e manter a competitividade e lucratividade.

Logo, o planejamento estratégico configura-se como um processo dinâmico e flexível



que busca incorporar em seu processo a influência das mudanças do ambiente. Diante desse contexto, um dos maiores desafios da Gestão de Pessoas encontra-se em lidar e compreender as subjetividades presentes em cada colaborador.

Para Ferreira (2018), as mudanças tecnológicas contemporâneas geram a necessidade de grandes mudanças sobre a organização do trabalho. Isso, exige por parte de administradores pensar em estratégias que contemplem os anseios da nova realidade, o que torna-se um grande desafio para os gestores.

De acordo com Marras (2011) se faz de suma necessidade que as empresas aperfeiçoem e atualizem as maneiras de recrutar e selecionar os profissionais, associando os métodos utilizados às características mais importantes para a empresa. Ademais, tem que ser realmente valorizado o capital humano pelas organizações e esta parcela necessita ser de fato considerada como aliados para o adequado andamento dos trabalhos na organização.

Deste modo, é possível inferir que tem sido apresentada como desafios importantes no processo de Gestão de Pessoas nas empresas, a adoção de novas políticas e novos formatos de trabalho, estabelecimento da Comunicação interna entre os colaboradores, desenvolvimento e capacitação da liderança; manutenção e/ou disseminação da cultura organizacional, contratação de profissionais com qualificação.

De acordo com o pensamento de Russo (2012) sobre a questão, é inevitável o surgimento de desafios voltados para o contexto organizacional, principalmente ao que tange a Gestão de Pessoas, mas se faz essencial buscar lidar da melhor maneira com possíveis questões, tendo em vista a pertinência do capital humano, que sem o mesmo, torna-se inviável a sobrevivência das organizações.

A partir desse viés, é possível compreender que não é possível que uma organização se mantenha alinhada ao desprezar a importância desse capital, assim é viável ressaltar que em meio a possíveis desafios a qualidade de vida e trabalho possam ser mantidos e que atitudes devem ser tomadas pelos próprios líderes, devem ser os primeiros a darem exemplo de empatia e pensar nas pessoas como indivíduos, de modo a ofertar apoio e auxiliar seus colaboradores a desenvolver novas habilidades e aperfeiçoamento das existentes.

De acordo com Oliveira (2019), A valorização do capital humano atualmente vem sendo percebido como uma das principais preocupações e desafios das organizações, considerando o mercado cada vez mais competitivo e com tecnologias disponíveis. As empresas têm buscado por estratégias que fomentem o diferencial, principalmente as que tangem ao comportamento e comprometimento das pessoas envolvidas na organização.

Diante do exposto, Camões (2012) contribui afirmando que as organizações têm confirmado a necessidade de grupos motivados, que se identifiquem com a missão da empresa e se encontrem felizes em seu ambiente de trabalho. Tendo em vista a complexidade das organizações, a gestão de pessoas tem sido reconhecida como um fator importante para o sucesso da competitividade empresarial.

Para Silva *et al.* (2020) um dos maiores desafios para o administrar é manter o colaborador motivado, a empresa tem planejamento para os colaboradores em geral, porém, cada colaborador é motivado por um fator em especial. Alguns pela política de melhores salários, outros por mais tempo de livre com a família.

De acordo com o exposto, é pertinente pontuar que em decorrência da busca por competitividade as empresas buscam por pessoas capazes de assumir funções dentro de um ambiente dinâmico e complexo, aptos a planejar, dirigir, executar e avaliar processos e procedimentos, com intuito de atingir os objetivos organizacionais e se diferenciar das empresas que disputa a mesma fatia de mercado.

Sendo assim, sucesso e crescimento da organização. Segundo Santos e Thânia (2018), a gestão de pessoas é um desafio constante para as empresas no século XXI, sendo necessário adotar técnicas que permitam o desenvolvimento e valorização dos colaboradores, visando a obtenção de resultados efetivos

Para Gil (2011) essa estratégia permite o desenho de novas estruturas na administração dos procedimentos existentes dentro da organização, além do fato da prática de gestão de pessoas nas empresas ter fundamental ligação para a motivação e satisfação dos colaboradores, melhorando as práticas empresariais de modo que estas aconteçam sem intercorrências, focando nas habilidades e necessidades do funcionário e da empresa.

E, portanto, com base no pensamento dos autores supracitado que mostram que é essencial que sejam desenvolvidas práticas referentes a capacitação profissional, avaliação de desempenho, remuneração, plano de carreira, entre outras, para que o indivíduo possa desempenhar seu potencial, se sinta confortável no ambiente de trabalho e tenha uma boa qualidade de vida. Logo, a partir do investimento no treinamento dos colaboradores as organizações podem empreender grandes vantagens, colaboradores mais capacitados, motivados, maior desempenho no mercado competitivo.

Diante disso, é possível compreender que as organizações a partir da Gestão de Pessoas, tem a possibilidade de despontar em vantagens competitivas de modo que integre e norteie as ambições organizacionais guiados pelo respeito e valorização do capital humano. Tem sido, portanto, visualizado que através desta gestão as empresas podem desenvolver habilidades e qualidade de produção e produtividade suficientes para melhor se posicionar em um mercado globalizado e competitivo da atualidade, com base na valorização, empatia e motivação das pessoas envolvidas.

Portanto, a gestão de pessoas pode contribuir para o sucesso de uma organização, auxiliando no desenvolvimento da organização. Esse desenvolvimento se encontra alinhado em grande parte à capacidade de desenvolver pessoas, estas são o patrimônio das organizações e essas organizações são compostas desde seu operário até o executivo e são essas pessoas que fazem seus trabalhos reverberarem em sucesso para a organização. Com base nas colocações aqui dispostas, esse material e suas contribuições podem fomentar um novo olhar crítico para futuras pesquisas, de maneira que possa possibilitar novas reflexões mediante novas transformações e nesse cenário.

3. CONCLUSÃO

A gestão de pessoas é fundamental para o sucesso organizacional, pois foca na valorização das pessoas dentro da empresa, preocupa-se em encontrar a melhor maneira para o desenvolvimento do trabalho em busca de alcançar as metas organizacionais desenvolvendo e potencializando as habilidades do colaborador, contribuindo para ser o diferencial competitivo entre as empresas.

Deste modo, é possível inferir que tem sido apresentada como desafios importantes no processo de Gestão de Pessoas nas empresas, a adoção de novas políticas e novos formatos de trabalho, estabelecimento de uma comunicação interna eficaz entre os colaboradores, desenvolvimento e capacitação da liderança; contratação de profissionais com qualificação, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho e remuneração, que são importantes para atrair, e reter talentos que possam contribuir para crescimento da empresa.

Portanto, cabe a reflexão sobre a importância da gestão de pessoas para o sucesso



organizacional e a necessidade do planejamento estratégico a fim de administrar e potencializar a eficiência do capital humano dentro das organizações.

Nesse sentido, a gestão de pessoas deve estar empenhada para garantir que os colaboradores estejam engajados e motivados para contribuir para o sucesso organizacional com seus conhecimentos, habilidades, competências. Pois, eles correspondem a uma parte extremamente necessária do capital nas organizações, bem-sucedidas que tratam seus colaboradores como parceiros que alavancam seus negócios.

Referências

- ARAÚJO, Kléber Carvalho de. **Gestão de pessoas**. 2023. Disponível: https://scholar.google.com.br/scholar?q=gest%C3%A3o+de+pessoas%3A+treinamento+e+desenvolvimento+de+pessoas+em+uma+empresa+supermercadista+da+cidade+de+Aragua%C3%ADna++TO.&hl=ptBR&as_sdt=0%2C5&as_ylo=2018&as_yhi=2023
- 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.
- CAMÕES, C. F. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2012.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: [s.n.], 2014. Disponível em: https://livrogratuitosja.com/wp-content/uploads/2021/03/Gestao-de-Pessoas-O-novo-papel-dos-recursos-humanos-nas-organicoes-by-idalberto-chiavenato-z-lib.org_.pdf. Acesso em: 29 mar. 2023.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: processos, tendências e perspectivas**. Atlas, 2002.
- FERREIRA, Víctor Claudio Paradela et al. **Gestão de pessoas na sociedade do conhecimento**. Editora FGV, 2018. Disponível: https://scholar.google.com.br/scholar?q=principais+desafios+da+gest%C3%A3o+de+pessoas+&hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&as_ylo=2018&as_yhi= Acesso em: 14 abr. 2023.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. Editora Atlas, 2000. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&as_sdt=0%2C5&q=GIL%2C+Ant%C3%B4nio+Carlos.+M%C3%A9todos+e+t%C3%A9cnicas+de+pesquisa+social&btnG= Acesso em: 29 mar. 2023.
- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 4ª ed. São Paulo: Futura, 2011.
- OLIVEIRA, R. A. (2019). **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas.
- ORLINCKAS, E. **Modelos de Gestão: das estratégias da administração à gestão estratégica**. Curitiba: IBPEX, 2011.
- RIBEIRO, A.L. **Gestão de Pessoas**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- RIBEIRO, Felipe Tavares et al. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 8, n.2, p.692-704, 2022. Disponível: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/4230>. Acesso em: 14 abr. 2023.
- RUSSO, G. M. **Diagnóstico da cultura organizacional: o impacto dos valores organizacionais no desempenho das terceirizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- SILVA, J. L. G. et al. Gestão de pessoas: o grau de motivação dos colaboradores. **LIBERTAS: Rev. Ciênc. 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.
- SOUZA, C. A **Neo Empresa: o futuro da sua carreira e dos negócios no mundo em reconfiguração**. São Paulo: Integrare, 2012.
- SANTOS, R. C.; THÂNIA, L. H. **Gestão de Pessoas: Desafios e Tendências para o Século XXI**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

OS IMPACTOS DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO PARA O DESEMPENHO E RESULTADO EMPRESARIAL

THE IMPACTS OF QUALITY OF LIFE AT WORK ON PERFORMANCE AND BUSINESS RESULTS

Brenda de Jesus Silva Barbosa¹

¹ Administração da Faculdade Anhanguera São Luís-MA



Resumo

Esta pesquisa traz resultados do estudo sobre os impactos da qualidade de vida no trabalho para o desempenho e resultado empresarial. Sob uma abordagem qualitativa, a pesquisa propôs uma revisão bibliográfica acerca de literaturas e publicações, livros, e-books, plataforma digitais e sites de pesquisa. De maneira, que foi possível encontrar subsídios nas literaturas e conteúdos acessados nas plataformas que dessem sustentação as indagações deste estudo que teve como objetivo: identificar fatores que corroboram para melhoria da qualidade de vida no trabalho; conhecer sobre a relevância dos investimentos em programas de qualidade de vida no trabalho; entender como a qualidade de vida no trabalho impacta no desempenho pessoal e influência nos resultados organizacionais. A implantação dos programas de qualidade de vida no trabalho se mostra importante quando implantados na organização empresarial, assim como os benefícios em termos de QVT é uma escolha que pode trazer benefícios tanto para as empresas quanto aos colaboradores. Pois, Cuidar da qualidade de vida dos funcionários é uma forma de valorizá-los e construir uma empresa mais saudável e produtiva.

Palavras-chave: Qualidade de vida, Saúde, Trabalho, Resultado empresarial, Desempenho.

Abstract

This research brings results from the study on the impacts of quality of life at work on performance and business results. Under a qualitative approach, the research proposed a bibliographic review about literature and publications, books, e-books, digital platforms and research sites. Thus, it was possible to find subsidies in the literature and content accessed on the platforms that supported the inquiries of this study, which aimed to: identify factors that corroborate the improvement of quality of life at work; learn about the relevance of investments in quality of life at work programs; understand how the quality of life at work impacts on personal performance and influence on organizational results. The implementation of quality of life at work programs are important when implemented in the business organization, as well as the benefits in terms of QWL is a choice that can bring benefits both to companies and employees. Because, Taking care of the quality of life of employees is a way to value them and build a healthier and more productive company.

Keywords: Quality of life, Health, Work, Business results, Performance.

1. INTRODUÇÃO

A qualidade de vida no trabalho (QVT) é um conceito que se refere à interação entre o ambiente de trabalho e os aspectos pessoais dos funcionários, como saúde, bem-estar, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, segurança e satisfação. Nos últimos anos, o tema tem ganhado destaque entre as empresas, que reconhecem a importância da QVT para o desempenho e resultado empresarial.

Diversos fatores colaboram para a qualidade de vida no trabalho, como a cultura organizacional, liderança, comunicação, autonomia, oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento. Quando esses fatores são bem gerenciados, a QVT pode trazer inúmeros benefícios para os funcionários e para a organização, como redução do absenteísmo, aumento da produtividade, melhora no clima organizacional, retenção de talentos e imagem positiva da empresa.

Por isso, investir em programas de QVT é uma estratégia importante para as empresas. Esses programas podem incluir ações como ginástica laboral, horários flexíveis, apoio psicológico, treinamentos e benefícios que promovam o bem-estar dos funcionários. Além de melhorar a qualidade de vida dos colaboradores, essas iniciativas podem gerar impactos positivos na produtividade, engajamento e motivação da equipe.

A qualidade de vida no trabalho também está diretamente ligada ao desempenho pessoal dos colaboradores. Quando eles se sentem valorizados e têm suas necessidades atendidas, tendem a ser mais produtivos e comprometidos com os objetivos da empresa. Além disso, a QVT pode influenciar diretamente os resultados organizacionais, já que colaboradores satisfeitos e engajados tendem a gerar mais lucros e serem mais criativos e inovadores.

Contudo, para que a QVT seja efetiva, é necessário que a empresa desenvolva uma cultura de bem-estar e cuidado com os colaboradores. É importante que haja uma comunicação clara e transparente, e que as lideranças sejam exemplo de comprometimento com a QVT. Ações pontuais podem ajudar, mas a QVT deve ser vista como uma estratégia contínua e integrada à cultura organizacional.

Diante disto, esta pesquisa elegeu como problema verificar: quais os impactos da qualidade de vida no trabalho para o desempenho e o resultado empresarial? E como objetivo geral :compreender os impactos da qualidade de vida no trabalho para o desempenho do resultado empresarial. Para alcançar os resultados traçou como objetivo específico: entender como a qualidade de vida no trabalho impacta no desempenho pessoal e influência nos resultados organizacionais.

Por isso, a justificativa para a escolha dessa temática se faz, devido aos impactos da qualidade de vida no trabalho serem inúmeros e podem ser decisivos para o desempenho e resultado empresarial. Dessa forma, este estudo visa contribuir trazendo apontamentos para os colaboradores e para as organizações empresariais, no que tange a qualidade de vida e competitiva das empresas, pois cuidar da qualidade de vida dos funcionários é uma forma de valorizá-los e construir uma empresa mais saudável e produtiva.



2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

O resultado deste trabalho foi viabilizado por meio de uma pesquisa qualitativa que se debruçou em examinar literaturas em uma revisão bibliográfica, ou seja, consulta a estudos, documentos e fontes que orientam e referenciam o objeto deste estudo. No intuito de encontrar contribuições, que deem sustentação sobre a os impactos da qualidade de vida no trabalho para o desempenho e resultado empresarial.

Esta pesquisa comprometeu-se a apreciar dados da temática em análise e suas consequências. (TRIVIÑOS, 1987 apud OLIVEIRA, 2011). Já que “o objetivo principal do investigador é o de construir conhecimentos [...] sobre determinado contexto” Bogdan e Biklen (1997, p. 67, apud ZANETTE, 2017, p.164). Reafirma-se que, acerca da questão interrogatória que gerou a análise das informações, o objetivo é compreender os significados construídos acerca da investigação.

(ZANETTE, 2017), pois, nesta modalidade de pesquisa não há a obrigatoriedade de verificar quantificação e sim os aspectos observados acerca da realidade Minayo (2001).

Verificar por meio deste modelo de instrumento de pesquisa - revisão bibliográfica para que os questionamentos aqui abordados pudessem ser respondidos. Conforme Martins e Theóphilo (2016, p. 52) “uma pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas [...] sites, anais de congressos.” Utilizando deste instrumento, buscou - se observar as contribuições de autores que respondam à investigação deste trabalho.

Muitos autores contribuíram para o resultado desta pesquisa por meio de estudos e informações disponíveis em plataformas digitais Google Acadêmico, Scielo, em artigos, e-books, publicações de revistas, documentos e livros.

2.2 Resultados e discussão

A rotina de trabalho pode ser muito exaustiva e desgastante, metas, cobranças para aumentar a produtividade tudo isso, pode somar de forma a causar desânimo, estresse e insatisfação ao colaborador, o que reflete na diminuição da produtividade da empresa.

Devido essas, e muitas outras atribuições e situações que impactam o colaborador e sua jornada laboral é que a qualidade de vida do trabalhador deve ser ponto de atenção primordial dentro do ambiente das organizações empresariais. Porque o maior bem da empresa é seu capital humano.

Para Chiavenato (2010) dentro de qualquer negócio, gerir o capital de forma inteligente é vital para o seu sucesso. Porém, é importante lembrar que a gestão de pessoas deve ter prioridade antes, durante e após a movimentação de qualquer recurso dentro da empresa, incluindo instalações, clientes e máquinas. As empresas mais prósperas reconheceram isso e utilizaram seus funcionários como o principal motivador por trás de suas realizações.

Por isso, a qualidade de vida no trabalho (QVT) tem sido um tema de grande relevância nos últimos anos. Afinal, um ambiente laboral saudável e satisfatório é fundamental para garantir o bem-estar e a produtividade dos trabalhadores.

Nesse sentido, é importante apontar que diversos fatores podem influenciar na QVT, tais como: o clima organizacional, a comunicação interna, a liderança, o reconhecimento e

a remuneração justa.

Desse modo, é importante pensar na valorização do patrimônio mais importante da empresa que é o capital humano, ou seja, as pessoas, os colaboradores, aqueles que dedicam seu talento e mão-de obra para construir uma história e legado organizacional.

Segundo Tavares (2020), o clima empresarial é um dos fatores fundamentais que afetam a qualidade de vida no trabalho (QTV). Um clima afável e acolhedor, onde as relações interpessoais são saudáveis, pode impressionar positivamente a motivação e o engajamento dos colaboradores. Além disso, a intercomunicação é essencial para manter uma boa relação entre os membros da equipe e garantir a transparência nas informações da empresa.

Corroborando com a mesma ideia, Chiavenato (2010), a agradabilidade do ambiente no qual as atividades são desenvolvidas melhora a produtividade, assim com o bom relacionamento estabelecido entre os colaboradores. E este, tornou-se um ambiente desejado por toda e qualquer empresa que valoriza o bem estar dos funcionários.

O clima organizacional é considerado um conjunto de valores e atitudes de padrões de comportamentos existentes em uma organização, que reflete o grau de satisfação das pessoas no trabalho. É o reflexo do estado de espírito ou de ânimo das pessoas em um determinado período (DE SOUZA *et al*, 2015, p.316).

Outro fator importante é a liderança. Segundo Almeida *et al.* (2019), um líder que sabe ouvir e valoriza as opiniões de seus liderados, promove a autonomia e incentiva o desenvolvimento profissional, contribui para o aumento da satisfação no trabalho. Ademais, o reconhecimento é uma prática que pode contribuir para a QVT. Afinal, como afirma Ferreira e Soares (2019), a sensação de ser valorizado e reconhecido pelo trabalho realizado é uma das principais fontes de motivação. Corroborando com os aspectos característicos que deem a possuir um bom líder Kelley (1999) cita que:

Para ser um líder eficaz [...], um membro de equipe deve garantir o respeito dos colegas de trabalho em pelo menos uma das três áreas cobertas por essa habilidade crítica: 1. Quociente de conhecimento – respeitada qualificação e comprovado bom-senso em áreas relevantes para as metas do grupo. 2. Quociente de pessoas-habilidade – indica que você tem consideração pelos colegas e que as metas deles têm tanto valor quanto as suas; assim eles são levados a trabalhar de forma voluntária com você para alcançar o objetivo. 3. Quociente de iniciativa – indica que você desempenhará as atividades que ajudam o grupo a alcançar de fato, a meta (KELLEY, 1999, p.177).

Todas as pessoas necessitam ser motivadas para alcançar seus projetos e sonhos ao longa da sua vida. E para isso, necessitam de ferramentas que as ajudem nesse propósito. As premiações, recompensas, o ambiente com relações interpessoais saudáveis e a remuneração financeira.

A remuneração justa também é um fator importante para a QVT. Segundo Leite (2020), a falta de reconhecimento financeiro pode gerar desmotivação e insatisfação no trabalho, o que pode afetar a produtividade e até mesmo a saúde mental dos colaboradores.

O salário dos funcionários é um componente importante para mantê-los motivados, engajados e produtivos. Um salário justo deve cobrir as necessidades essenciais de um funcionário, como habitação, cuidados de saúde e educação, bem como fornecer um pa-



drão de vida respeitável. Também deve refletir as qualificações, a experiência e o nível de responsabilidade de um funcionário dentro da empresa.

Os empregadores também podem considerar fornecer benefícios adicionais, como cuidados de saúde, programas de aposentadoria, férias remuneradas e oportunidades de promoção. Esses benefícios não só melhoram o bem-estar geral de um funcionário, mas também promovem um senso de lealdade e devoção à empresa. Finalmente, um pacote de salários justo e equitativo é crucial para atrair e manter pessoas brilhantes que podem contribuir para o sucesso a longo prazo de uma organização.

Por fim, a flexibilidade no trabalho é outro fator que tem ganhado destaque nos últimos anos. Como mencionado por Silva et al. (2020), a possibilidade de flexibilizar o horário de trabalho, bem como a opção de trabalho remoto, pode contribuir para a melhoria da QVT, ao permitir que os trabalhadores tenham mais autonomia e qualidade de vida.

Em suma, a QVT é um tema confuso e multifacetado, que envolve diversos fatores que influenciam diretamente no contentamento e no bem-estar dos trabalhadores. Portanto, é interessante que as empresas invistam em estratégias e práticas que proporcionem um ambiente laboral saudável e satisfatório para seus colaboradores.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é uma conceituação que se tornou cada vez mais importante para as instituições na última década. A QVT pode ser estabelecida como o conjunto de ações que uma empresa realiza para viabilizar um ambiente de trabalho saudável e satisfatório para seus funcionários. Investir em programas de QVT pode trazer diversos benefícios para as organizações, tais como redução de absenteísmo, aumento da produtividade, melhoria do clima organizacional e retenção de talentos.

Um dos benefícios mais evidentes da QVT é a redução do absenteísmo. Funcionários que trabalham em um ambiente saudável e satisfatório tendem a faltar menos. Segundo Estanislau e Miranda (2018), investimentos em QVT podem reduzir o absenteísmo e uma porcentagem considerável. Isso porque a QVT promove a saúde e o bem-estar dos colaboradores, prevenindo doenças ocupacionais e melhorando a qualidade de vida.

Além disso, a QVT também pode contribuir para o aumento da produtividade. Segundo Carvalho e Lima (2019), investimentos em QVT podem aumentar a produtividade significativamente. Isso ocorre porque um ambiente de trabalho saudável e satisfatório estimula os funcionários a trabalharem com mais motivação e comprometimento, o que leva a um aumento na produtividade.

Outro benefício da QVT é a melhoria do clima organizacional. Um ambiente de trabalho saudável e satisfatório gera um clima organizacional positivo, o que pode resultar em uma maior satisfação e motivação dos colaboradores. De acordo com Leão et al. (2021), investimentos em QVT podem melhorar o clima organizacional o que pode contribuir para a redução do turnover e a retenção de talentos. Para Robbins (2017, p. 45) “A alta rotatividade de funcionários (turnover) pode ser um grande obstáculo para o sucesso de uma empresa, afetando negativamente a produtividade, a eficiência e a cultura organizacional”.

Por fim, a QVT pode ser uma ferramenta importante para a retenção de talentos. Funcionários que trabalham em um ambiente saudável e satisfatório tendem a ter uma maior satisfação com o trabalho e, portanto, são mais propensos a permanecer na empresa. Segundo Farias et al. (2019), investimentos em QVT podem contribuir para a retenção de talentos.

Em resumo, investir em programas de QVT pode trazer diversos benefícios para as organizações, tais como redução do absenteísmo, aumento da produtividade, melhoria do clima organizacional e retenção de talentos. Esses benefícios podem resultar em uma

maior competitividade e lucratividade para as empresas. Por isso, é importante que as organizações invistam em programas de QVT como uma forma de promover a saúde e o bem-estar dos seus colaboradores.

Sem dúvida, um dos fatores mais importantes para garantir a produtividade dos recursos humanos é garantir saúde e vitalidade adequadas. Programas de qualidade de vida mudam comportamentos, previnem, reduzem custos e ajudam a atrair ou reter colaboradores. Ao escolher saúde e vitalidade como fatores básicos de produtividade, temos em mente que a chave para o desenvolvimento e crescimento organizacional e, indiretamente, a chave para a produtividade está no poder cerebral dos recursos humanos. Em outras palavras, iniciativa, profissionalismo, criatividade, autodisciplina e pensamento estratégico – o hábito de olhar para o futuro e estar presente – estão diretamente relacionados à saúde e à escolaridade de cada indivíduo. A qualidade de vida no trabalho é um assunto cada vez mais importante nas organizações. Segundo Viana e Aquino (2020), a qualidade de vida no trabalho pode ser definida como a maneira como o trabalho é realizado, reflete nos aspectos psicológicos, físicos e sociais, que impactam o bem-estar dos colaboradores.

A qualidade de vida no trabalho pode ter um impacto significativo no desempenho pessoal dos colaboradores e na produtividade das empresas. Segundo Campana e Oliveira (2019), a satisfação dos colaboradores com a qualidade de vida no trabalho está relacionada positivamente com o desempenho individual e coletivo. Além disso, a falta de qualidade de vida no trabalho pode levar a problemas de saúde mental, absenteísmo e rotatividade de pessoal.

Outro ponto importante é que a qualidade de vida no trabalho pode influenciar nos resultados organizacionais. Segundo Sampaio e Santos (2020), a qualidade de vida no trabalho pode afetar a motivação dos colaboradores, o que pode levar a uma maior produtividade, melhoria da qualidade dos serviços e redução de custos operacionais. E para tal, é importante citar sobre a importância da administração de pessoal e dos impactos a partir disso. Para Chiavenato (2000):

O capital somente será bem aplicado quando for inteligente bem investido e administrado. Para tanto, administrar pessoas vem antes, durante e depois da administração do capital ou da administração de qualquer outro recurso empresarial, como máquinas, equipamentos, instalações, cliente etc. As empresas bem-sucedidas deram-se conta disso e voltou-se para seus funcionários como os elementos alavancadores de resultados dentro da organização” (CHIAVENATO,2000, p2).

De acordo com Soares e Rodrigues (2021), a implementação de programas de qualidade de vida no trabalho pode trazer benefícios tanto para os colaboradores quanto para as empresas. Entre os benefícios para os colaboradores estão o aumento da satisfação no trabalho, melhoria da saúde mental e física e a redução do estresse. Já para as empresas, os benefícios incluem a redução de custos com afastamentos e a melhoria da imagem institucional.

Portanto, investir em qualidade de vida no trabalho pode ser vantajoso tanto para os colaboradores quanto para as empresas. É importante que as organizações levem em consideração a importância desse assunto e programem medidas para melhorar a qualidade de vida no trabalho de seus colaboradores.

Para Soares e Rodrigues (2021), a melhoria dos programas de qualidade de vida no trabalho que se mostram importantes quando implantados na organização empresarial, assim como os benefícios em termos de QVT é uma escolha que pode trazer vantagens



tanto para os colaboradores quanto para as empresas em seus frutíferos lucros e desenvolvimento de pessoal.

A liderança, e principalmente, a forma como o cargo é exercido pode contribuir ou não de forma positiva para o desenvolvimento dos talentos de liderados Segundo Almeida et al. (2019), um líder precisa exercer uma boa escuta a fim de valorizar, motivar e respeitar o ponto de vista de seus liderados. Isso, pode elevar a empresa a outro patamar de cumprida e comprometimento de seus funcionários no desempenho de suas funções.

Karlof (1999) diz que:

O termo liderança passou por uma mudança de significado de acordo com a filosofia de gerenciamento por força do consentimento, não da autoridade. Antigamente, a liderança implicava o poder de dar ordens numa organização, ao passo que agora é exercida com o consentimento e a colaboração das pessoas que trabalham subordinadas ao líder (KARLOF, 1999, p. 124).

Conforme Silva et al. (2020), flexibilidade para exercer as atividades laborais a exemplo os trabalhos que ocorrem de forma remota são fatores que contribuem para a qualidade de vida do funcionário. Ou mesmo presencialmente quando, a uma flexão para o tempo de execução das tarefas dentro da empresa quando a atividade a ser realizado permitir.

Assim sendo, as empresas devem se ocupar nas melhorias do clima organizacional, da comunicação interna, da liderança, do reconhecimento e da remuneração para seus colaboradores.

Segundo Tavares (2020), a qualidade de vida no trabalho está ligada ao clima organizacional, as políticas de remuneração, aos benefícios, plano de carreira como um dos principais fatores que afetam a permanência desse funcionário dentro da empresa. A qualidade de vida no trabalho QVT está ligada a esses fatores, assim como, atrelados a um ambiente de acolhimento agradável e propulsor da construção de relações interpessoais saudáveis e capazes de fortalecer o engajamento dos objetivos coletivos da equipe e principalmente, da empresa.

Na busca pelo sucesso e para ficar à frente dos concorrentes, as organizações valorizam muito a qualidade de vida no trabalho. Isso fica evidente porque a QVT desempenha um papel vital no crescimento de uma empresa, evidenciando a importância de fomentar um mercado justo. Agregar valor às empresas requer pessoas eficientes, e os autores enfatizam a importância das pessoas dentro das organizações.

Portanto, implementar iniciativas que aumentem a qualidade de vida no local de trabalho é uma estratégia competitiva que produz uma vantagem de mercado ao mesmo tempo em que visa a satisfação dos funcionários e, como resultado, a rentabilidade. No entanto, para que a lucratividade ocorra, a organização requer pessoas que estejam engajadas com objetivos organizacionais, com dedicação e eficiência em seu trabalho para alcançar essa eficiência, é necessário que os indivíduos tenham uma boa qualidade de vida no trabalho.

3. CONCLUSÃO

A busca pela qualidade de vida no trabalho sem dúvidas transita por todos os eixos que estruturam e dão sustentação a uma empresa. Mas, antes de tudo precisou-se atentar ao que de fato se ocupava a QVT. Diante disso, a identificação de fatores que corroboram

para a melhoria da qualidade, de vida no trabalho estão diretamente ligados ao ambiente organizacional, a comunicação interna clara, objetiva com a líderes humanos e capazes de executar uma boa escuta para com seus colaboradores.

Ainda faz-se a esse líder necessário exercer o respeito as ideias e o ponto de vista de cada pessoa da sua equipe de trabalho. Além disso, é preciso pensar em plano de carreira que propicie remuneração justa e motive a equipe a desempenhar melhor suas atividades e talentos. Investir em melhorias na qualidade de vida dos funcionários não apenas promove o bem-estar e a satisfação no ambiente de trabalho, mas também demonstra um comprometimento com o capital humano da organização. Funcionários que têm uma boa qualidade de vida são mais engajados, produtivos e criativos, resultando em um desempenho empresarial mais eficiente e lucrativo.

Uma delas é a redução das faltas dos colaboradores ao trabalho (absenteísmo), além da satisfação de estar todos os dias em um ambiente que os faça sentir –se bem e com oportunidades de liberdade para exercer suas atividades com respeito e reconhecimento o que colabora na prevenção de doenças ocupacionais e contribui para uma melhor qualidade de saúde física e mental. Em suma, ao reconhecer a importância da qualidade de vida no trabalho e implementar estratégias eficazes para promovê-la, as empresas têm a oportunidade de alcançar um desempenho e resultado empresarial excepcionais, além de construir uma cultura organizacional saudável e sustentável.

Referências

- ALMEIDA, M. A. et al. Liderança e qualidade de vida no trabalho. **Revista Eletrônica de Ciências Administrativas**, v. 18, n. 1, p. 82-97, 2019. Disponível em: <<https://univisa.edu.br/wp-content/uploads/2018/10/A-lideranc%C3%A7a-e-sua-influe%C3%A7%C3%A3o-na-qualidade-de-vida-no-trabalho.pdf>> Acesso em: 16 marc.2022.
- CARVALHO, T. F.; LIMA, R. P. Qualidade de vida no trabalho: uma análise do impacto na produtividade dos colaboradores. **Revista de Administração da UNIFATEA**, v. 11, n. 1, p. 79-92, 2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. rev. e atual. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. In: _____. **Mantendo pessoas: saúde e qualidade de vida**. 4.ed. Barueri, SP: Manoele, 2015. cap.15. p. 401-428.
- DE SOUZA, Tarciza Alves; JÚNIOR, Dejanir José Campos; MAGALHÃES, Sérgio Ricardo. A importância do clima organizacional. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 13, n. 1, p. 315-329, 2015. Disponível em:
- ESTANISLAU, A. L.; MIRANDA, L. C. Investimentos em qualidade de vida no trabalho: uma análise sobre a relação com o absenteísmo. **Gestão & Regionalidade**, v. 34, n. 100, p. 20-39, 2018.
- FARIAS, J. A. et al. Investimentos em qualidade de vida no trabalho e a retenção de talentos. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 23, n. 3, p. 1-18, 2019.
- FRANÇA, A. C. L. **Qualidade de vida no trabalho-QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- FERREIRA, A. M.; SOARES, A. M. O reconhecimento como fator de motivação no trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 10, n. 2, p. 128-145, 2019.
- KARLOF, Bengt. **Conceitos básicos de administração: um guia conciso**. Rio de Janeiro: Rocco, 1999.
- KELLEY, R. E. **Como Brilhar no Trabalho: Nove estratégias decisivas para ter sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- LEÃO, F. H. M. et al. Qualidade de vida no trabalho e clima organizacional: uma revisão integrativa da literatura. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 46, e14, 2021.
- LEITE, E. A. S. Remuneração justa: um fator determinante para a qualidade de vida no trabalho. **Revista de Administração de Empresas em RH**, v. 22, n. 2, p. 15-30, 2020.
- MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplica-**



das. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016. <https://escritacientifica.sc.usp.br/metodologia/livros-metodologia>. >Acesso em: 15 mar.2022.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade.**18 ed. Petrópolis: Vozes, 200.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia Científica: um Manual para a Realização de Pesquisas em Administração** / Maxwell Ferreira de Oliveira. -- Catalão: UFG, 2011.Disponível em: <https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf>Acesso em: 03 mar. 2023.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** Porto Alegre: AMGH, 2017.

SILVA, M. F. et al. Flexibilidade no trabalho e qualidade de vida: um estudo com professores universitários. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 11, n. 2, p. 1-17, 2020.

TAVARES, T. F. Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho: um estudo em uma empresa de construção civil. **Cadernos de Administração**, v. 28, n.1, p.53-67, 2020. Disponível em: https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/12621/1/DM_DanielFReltas_2018.pdf. >Acesso em: 03 mar. 2023.

ZANETTE, M. . Pesquisa Qualitativa no Contexto da Educação no Brasil. **Educar em Revista**, Curitiba, Brasil, n. 65, p. 149-166, jul./set. 2017. <Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/er/n65/0104-4060-er-65-00149.pdf>>Acesso em: 03 mar. 2023.

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

THE IMPORTANCE OF PEOPLE MANAGEMENT IN MICRO AND SMALL BUSINESSES

Tatiana Santos Silva Gonçalves¹

Juliana Silva²

1 Administração da Faculdade Anhanguera São Luís-MA

2 Docente da Faculdade Anhanguera



Resumo

O crescimento dessas empresas tem sido uma tendência importante para o desenvolvimento da economia brasileira e de diversos países em desenvolvimento. A problemática que norteou a pesquisa foi: Qual a importância da gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas? Tendo como objetivo geral: compreender a importância da gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas. E como objetivos específicos: estudar sobre as concepções históricas da gestão de pessoas ao longo do tempo; compreender sobre como gerir pessoas dentro de micro e pequenas empresas e entender a importância da gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas. A escolha dessa temática sobre a importância da gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas surgiu justamente para trazer um embasamento maior sobre um setor pouco visto e pouco valorizado, que é o setor de recursos humanos e sobretudo dando ênfase na gestão de pessoas, isso porque é um assunto muito bom porque traz assuntos extraordinários de lidar sobre as pessoas. A natureza da pesquisa foi de revisão bibliográfica.

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

Abstract

The growth of these companies has been an important trend for the development of the Brazilian economy and of several developing countries. The problem that guided the research was: What is the importance of people management in micro and small companies? With the general objective: to understand the importance of people management in micro and small companies. And as specific objectives: to study the historical conceptions of people management over time; understand how to manage people within micro and small companies and understand the importance of managing people in micro and small companies. The choice of this theme on the importance of people management in micro and small companies came about precisely to bring a greater basis on a little seen and little valued sector, which is the human resources sector, and above all, emphasizing people management, because it is a very good subject because it brings extraordinary subjects to deal with on people. The nature of the research was a bibliographic review.

Keywords: People Management. Micro and small companies.

1. INTRODUÇÃO

Com programas de desenvolvimento de pessoas nas organizações, a pequena empresa entende melhor as necessidades de treinamento dos seus funcionários e busca capacitações, tornando-se cada vez mais competitiva 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.

A Gestão de Pessoas participará, de maneira ativa, da formulação dos planos estratégicos organizacionais. Além disso, as decisões de investimentos na função pessoas serão priorizados com base na expectativa de contribuição para os objetivos e metas organizacionais.

A problemática que norteou a pesquisa foi: Qual a importância da gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas?

Tendo como objetivo geral: compreender a importância da gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas. E como objetivos específicos: estudar sobre as concepções históricas da gestão de pessoas ao longo do tempo; compreender sobre como gerir pessoas dentro de micro e pequenas empresas e entender a importância da gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas.

A escolha dessa temática sobre a importância da gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas surgiu justamente para trazer um embasamento maior sobre um setor pouco visto e pouco valorizado, que é o setor de recursos humanos e sobretudo dando ênfase na gestão de pessoas, isso porque é um assunto muito bom porque traz assuntos extraordinários de lidar sobre as pessoas.

A relevância da pesquisa está em precisamente trazer esse alcance 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, contudo mesmo atuações 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 natureza da pesquisa foi de revisão bibliográfica. Os artigos para a pesquisa bibliográfica serão selecionados de acordo com os seguintes critérios de inclusão: presença dos descritores escolhidos no título do trabalho ou inseridos no resumo, artigos na íntegra, produções com idioma em português, originárias no Brasil e publicadas entre 2000 a 2022.

Serão excluídos da pesquisa artigos com duplicidade, estudos de casos ou que não estiverem alinhados aos critérios de inclusão, e os que não embasam o tema tratado. A



coleta de dados foi realizada através dos descritores: gestão de pessoas, administração e relações empresariais e será realizada a partir de artigos científicos nas principais bases de dados científicos, tais como GOOGLE ACADÊMICO, SCIELO E LILACS.

Será construído um banco de dados alimentado por meio das análises obtidas do instrumento de coleta da pesquisa, no qual serão organizados em programa Microsoft Word 2010.

2.2 Resultados e Discussão

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 (2017) 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 (2017) 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.

Os novos paradigmas gerenciais requerem funções descentralizadas, independentes, participativa e principalmente integradas, pois o desenvolvimento organizacional depende da melhoria contínua dos processos de gestão, apoio e base. Onde ter uma equipe que realmente faça a diferença e que seja competente suficientemente para poder contribuir,

porque uma administração participativa só será bem-sucedida se as pessoas fizerem a diferença. “A administração é uma arte - uma profissão ou área de ação humana que envolve a aplicação de habilidades” (MAXIMIANO, 2009, p.13).

A questão estar em saber gerenciar pessoas, isso é vital para a excelência das tarefas e para o pleno alcance dos objetivos. Onde na verdade, gerenciar com as pessoas é a principal consequência da gestão participativa.

Chiavenato (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).

Atualmente, um dos grandes desafios encontrado pela empresa é manter-se no mercado globalizado e concorrido, além de se manter é essencial que tenha sucesso e lucratividade, e isso somente acontece quando a organização traça metas. Diante dessa realidade, é que o planejamento torna-se uma ferramenta muito importante para a administração organizacional, pois, é através dele que a gestão administrativa se organiza para que todas as metas sejam alcançadas, reduzindo de maneira eficiente o risco de ocorrências de falhas que venha prejudicar a empresa, porque nenhuma instituição sem planejamento consegue sucesso no mundo contemporâneo, pois, por meio do planejamento que se tem maior liderança e controle no processo administrativo (DENHARDT, 2012).

Para Maximiano (2008, p.79) define o processo de planejamento como sendo:

Uma ferramenta utilizada pela gestão administrativa com visão no futuro. É uma peça essencial no processo decisório. Pois, as decisões da administração geral da organização são baseadas de alguma forma no planejamento.

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 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.

O planejamento é de suma importância para o controle dos riscos e no direcionamento que a organização deseja chegar, ou seja, ao futuro desejável, com redução de incertezas, aumento de confiabilidade, diminuição dos desperdícios e tornar mais clara as atividades e estabelecer objetivos a serem alcançados e ainda contribui no controle da gerência.

Para Libâneo (2001), organização e gestão são chamadas de sinônimos por muitas pessoas. No entanto, apesar das semelhanças óbvias, ainda existem algumas diferenças a serem consideradas. Para este autor um arranjo organizado é um arranjo metódico que esclarece as várias partes do todo e fornece as condições necessárias para a ação; a gestão é um tipo de comportamento de governança, que é o comportamento de colocar em prática uma série de regras e funções. Gerenciamento é gerenciamento, gerenciamento e comando. Aqui, percebemos que o autor foca em ajustar o tamanho do termo organização, ressaltando que se trata de uma organização composta por pessoas que se integram e interagem entre si, estabelecendo assim a chamada cultura organizacional.

Os gestores são os líderes responsáveis pela formação da cidadania estudantil, precisam estar atentos ao trabalho coletivo da escola e conviver com os demais profissionais da escola, a fim de promover o trabalho participativo e comum com o qual todos estão comprometidos. Processo e resultados

Lück (2006) cita algumas formas de participação:

- A participação é um aspecto que ocorre por obrigação, contingência ou necessidade, e deliberação; a participação é um procedimento oral e discussão que permite a expressão oral sem promover uma compreensão coletiva da questão em debate
- Como participação política, concentra-se na delegação do poder dos representantes aos representantes, abrindo mão de responsabilidades;
- A participação como tomada de decisão é caracterizada pela gestão conjunta dos momentos de tomada de decisão relacionados a problemas pontuais ou rotineiros, mas principalmente limitada aos pontos operacionais;
- Participação por meio da participação representa a forma mais completa de participação, incluindo assistir, interagir, auxiliar na tomada de decisões e se comprometer com ações básicas e adequadas para a tomada de decisões concretas.

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.

O conceito de socialmente responsável está diretamente relacionado ao conceito de ética empresarial, que atualmente está sendo bastante discutida. Ética empresarial de acordo com Bueno (2003) é o conjunto de valores e normas que vigoram em uma organização e que orientam a sua interação com o mercado e com a sociedade. A ética empresarial deve conciliar os interesses da empresa com as necessidades e expectativas da sociedade, pois como vimos anteriormente uma sociedade consciente não hesita em criticar os desvios éticos das organizações. Cada vez mais é comum a elaboração de códigos de ética pelas organizações estabelecendo a conduta esperada pelos colaboradores em seu relacionamento interno e externo, demonstrando mais um compromisso com a cidadania

(BUENO, 2003; VALENTE, 2008).

Essas novas exigências da sociedade demonstram que a comunicação não deve ser vista como uma despesa, nem trabalhada como um mero conjunto de atividades desenvolvidas de maneira fragmentada, devendo ser encarada como um investimento que orienta de forma integrada o relacionamento da organização com os seus diversos públicos.

Atualmente, um dos grandes desafios encontrado pela empresa é manter-se no mercado globalizado e concorrido, além de se manter é essencial que tenha sucesso e lucratividade, e isso somente acontece quando a organização traça metas. Diante dessa realidade, é que o planejamento torna-se uma ferramenta muito importante para a administração organizacional, pois, é através dele que a gestão administrativa se organiza para que todas as metas sejam alcançadas, reduzindo de maneira eficiente o risco de ocorrências de falhas que venha prejudicar a empresa, porque nenhuma instituição sem planejamento consegue sucesso no mundo contemporâneo, pois, por meio do planejamento que se tem maior liderança e controle no processo administrativo (DENHARDT, 2012).

Para Maximiano (2008, p.79) define o processo de planejamento como sendo:

Uma ferramenta utilizada pela gestão administrativa com visão no futuro. É uma peça essencial no processo decisório. Pois, as decisões da administração geral da organização são baseadas de alguma forma no planejamento.

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.

3. CONCLUSÃO

Diante do que foi pesquisado e estudado os objetivos foram satisfatoriamente alcançados de modo que percebeu-se que os processos da gestão de pessoas ocorrem de maneira linear, porém para se avançar uma etapa dessa série de atividades, os resultados anteriores devem ser analisados para que as etapas seguintes possam acontecer. Levando em conta que fatores internos e externos podem influenciar o processo, é essencial que haja um equilíbrio entre eles. Os fatores ambientais internos que podem influenciar os processos são a missão, visão, cultura e objetivos organizacionais, a natureza das tarefas e o estilo de liderança. Já os fatores externos seriam leis e regulamentos, o sindicato, condições econômicas, sociais e culturais além da competitividade.



Nesse sentido os benefícios aos empregados representam toda forma de compensação proporcionada pela entidade a seus empregados em troca dos serviços prestados, incluindo os benefícios ofertados tanto aos trabalhadores quanto aos seus dependentes.

Referências

- ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de Projeto, TCC, Dissertação e Tese: Uma Abordagem Simples, Prática e Objetiva**, 2ª edição. Atlas, 07/2014.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012.
- CERTO, Samuel C. PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003
- CONSENTINO, Danielli Venâncio, et al. **Planejamento estratégico voltado para a gestão e desenvolvimento de uma empresa**. Estocar Estofados Guaratã. Guaratã/SP. Unisalesiano. Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium. Lins, SP- 2011. Disponível em:< www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no4/artigo29.pdf> Acesso em 01.Nov2020
- DENHARDT, Robert B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: CengageLarning, 2012.
- MATOS, Francisco Gomes de. **Estratégia de empresa**. 2ª ed. São Paulo: MaKron Books, 1993.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MINTZBERG, Henry. AHLSTRAND, Bruce. LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004. xii, 359p. ISBN 9788536303055.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- PAIVA, Leandro Martins, et al. **A Importância do Planejamento Estratégico**. Disponível em:< www.univale.com.br/portalnovo/images/root/anaisadmix/3.pdf>. Acesso em 01nov.2020.
- PEREIRA, Marco Antonio. **Gestão Estratégica**. Curso de Gestão Voluntária Centro Voluntariado de Cruzeiro. USP-EEL. Disponível em: www.marco.eng.br/terceirosetor/cursos-palestras/GE-3setor.pdf> Acesso em 02 nov..2020.
- PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo, Atlas, 2010.
- REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para organizações Privadas e Públicas**. Rio de Janeiro, Brasport, 2008.
- ROBBINS, Stephen P. DECENZO, David A. **Fundamentos da administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO ALTERNATIVA DE COMPETITIVIDADE PARA DESENVOLVIMENTO DE PEQUENAS EMPRESAS

STRATEGIC PLANNING AS A COMPETITIVENESS ALTERNATIVE FOR SMALL BUSINESS DEVELOPMENT

Rannielly Loiola Almeida¹

Suelen Aguilera²

1 Administração da Faculdade Anhanguera São Luís-MA

2 Docente da Faculdade Anhanguera



Resumo

Este trabalho traz uma abordagem sobre o Planejamento estratégico enfatizando a sua contribuição para o desenvolvimento de pequenas empresas. Neste contexto, para atingir o objetivo proposto, o qual consiste em compreender de que forma o planejamento estratégico contribui para a competitividade das empresas, recorreu-se a uma pesquisa, cujo percurso metodológico utilizado foi do tipo revisão de literatura, subsidiado por abordagem qualitativa, coletadas a partir de livros, artigos e periódicos com o objetivo de apresentar respostas ao problema levantado: De que forma o desenvolvimento do planejamento estratégico pode contribuir para a melhoria da competitividade empresarial? A partir de dados embasados em práticas gerenciais da área de planejamento estratégico, foram coletadas informações acerca do planejamento estratégico em suas particularidades, meios de competitividade entre as empresas, forma de elaboração do planejamento estratégico e suas vantagens para desenvolvimento organizacional dos quais se obteve como principal resultado a relevância de um planejamento para desenvolvimento dos procedimentos organizacionais. Desta forma, pode-se concluir que o planejamento quando utilizado de forma estratégica, acaba por contribuir para que as empresas se tornem competitivas em um mercado que a cada dia se torna mais exigente e competitivo.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Competitividade. Pequenas empresas.

Abstract

This paper presents an approach to strategic planning emphasizing its contribution to the development of small businesses. In this context, in order to achieve the proposed objective, which is to understand how strategic planning contributes to the competitiveness of companies, a research was conducted using a literature review methodology, supported by a qualitative approach, collecting information from books, articles, and periodicals with the aim of providing answers to the raised problem: How can the development of strategic planning contribute to the improvement of business competitiveness? Based on data grounded in managerial practices in the field of strategic planning, information was collected regarding strategic planning in its specificities, means of competitiveness among companies, the process of developing strategic planning, and its advantages for organizational development, with the main result being the relevance of planning for the development of organizational procedures. Thus, it can be concluded that when used strategically, planning contributes to making companies competitive in a market that becomes more demanding and competitive every day.

Keywords: Strategic Planning. Competitiveness. Small businesses.

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, diversas organizações, sobretudo as de pequeno porte e microempresas, não entendem ou não conhecem a necessidade e importância do planejamento estratégico para o sucesso do seu negócio, bem como, essa ferramenta de gestão pode ajudar a empresa a obter diferenciais competitivos em relação à concorrência, tornando-se indispensável nos dias atuais. Nesse sentido, o planejamento estratégico é um fator imperial para que uma empresa se posicione estrategicamente no mercado altamente competitivo, onde as mudanças ocorrem cada vez mais rápidas.

Nesse contexto, possuir estratégias bem definidas para solucionar problemas ou mesmo agir antes que eles aconteçam, permite que a pequena empresa tenha uma real vantagem competitiva, embora para muitos pequenos empresários, no Brasil, planejamento significa perda de tempo, visto que os mesmos estão sempre resolvendo as atividades diárias da empresa e não delegam responsabilidades aos colaboradores.

O planejamento estratégico possibilita o conhecimento da empresa como um todo, bem como, a identificação do que está funcionando bem e mal nas suas grandes áreas (marketing, finanças, recursos humanos e produção), permite também o reconhecimento de eventuais oportunidades e ameaças no ambiente em que se encontra, identifica os meios para se alcançar os objetivos desejados, os quais contribuem significativamente para que se possa competir em um mercado globalizado e concorrido.

Nesse contexto, a temática levantada nesse estudo apresenta-se de grande relevância para o meio organizacional, uma vez que o processo de implantação do planejamento estratégico em uma empresa produz uma série de vantagens e benefícios, dentre os quais pode-se destacar o aumento da lucratividade e o comprometimento dos funcionários com a realização das metas de longo prazo da empresa, devido estes participarem do processo de planejamento. Além disso, diminui os riscos da empresa ser surpreendida por alguma mudança de mercado ou movimentos da concorrência.

Portanto, considerando a relevância do tema abordado por esse estudo, o presente trabalho apresenta como problema de pesquisa o seguinte questionamento: De que forma o desenvolvimento do planejamento estratégico pode contribuir para a melhoria da competitividade empresarial?

Diante dessa problematização, o objetivo geral da pesquisa é compreender de que forma o planejamento estratégico contribui para a competitividade das empresas. Para tanto, o seguinte objetivo específico foi traçado: Abordar sobre o planejamento estratégico, destacando seus principais meios de competição entre empresas, bem como seus benefícios para o desenvolvimento organizacional.

2. DESENVOLVIMENTO

Para que o presente trabalho atinja seus propósitos, é necessário que se faça uma contextualização acerca das teorias e artigos existentes, cujo propósito será o de dar consistência técnica-científica a este trabalho. Para tanto, é pertinente ressaltar a metodologia utilizada para desenvolvimento deste trabalho, conforme segue.

2.1 Metodologia

O presente estudo se propôs a realizar uma revisão literatura, com o objetivo de familiarizar o problema e aprimorar ideias. Como base para este estudo sistematizado, foram utilizados materiais referentes ao assunto, encontrados em livros, artigos científicos e periódicos, referentes ao assunto a partir das palavras-chave: Planejamento Estratégico, Competitividade, Pequenas empresas, 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 10 (dez) anos, que tratassem claramente do Planejamento Estratégico como alternativa de competitividade para desenvolvimento de pequenas empresas. 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

O Planejamento estratégico remete-se basicamente, a um conjunto de tomada de decisões deliberada e sistemática que envolvem todos os empreendimentos que afetam direta ou indiretamente toda a organização por períodos longos de tempo, ou seja, é um processo contínuo de tomada de decisões estratégicas. Chiavenato (2014) associa o planejamento estratégico com um horizonte situado em longo prazo, ressaltando que o referido planejamento não se preocupa em tomar decisões antecipadamente, mas em considerar todas as possíveis implicações futuras nas decisões que serão tomadas no presente.

Tal planejamento estratégico é um processo onde são selecionados os objetivos da organização (ANDRADE, 2016). É através do mesmo que serão determinadas as políticas e os programas estratégicos que são necessários para o alcance dos objetivos específicos rumo à execução das metas. Ele apresenta apresenta três características básicas: ser projetado em longo prazo, estar voltado para a relação da empresa com seu ambiente interno e externo e, envolve a empresa como um todo.

Para Oliveira (2015), planejamento estratégico é o processo administrativo que oferece uma sustentação metodológica para que seja estabelecida qual a melhor direção que a empresa deve seguir, sempre visando um grau de interação otimizado com o ambiente, além de atuar de maneira inovadora e diferenciada. O mesmo apresenta quatro áreas de atuação: o que pode ser feito pela empresa sobre o ambiente externo; o que a empresa pode fazer em relacionado a conhecimentos, capacidades e competências; o que a alta administração tem a possibilidade de fazer considerando as expectativas pessoais e as das equipes; e o que empresa deve fazer considerando as restrições éticas e sociais.

Planejamento estratégico é o processo por meio do qual a organização mobiliza-se objetivando alcançar o sucesso e construir o seu futuro, através de um comportamento proativo levando em conta o ambiente atual e futuro. Reforçando o conceito de processo, Oliveira (2015) alerta que o mesmo não deve ser considerado somente como uma afirmação de aspirações e sonhos de uma organização, afinal, impreterivelmente, o processo engloba o que precisa ser feito para a transformação das aspirações em realidade e resultados.

De acordo com Cruz (2017), o planejamento estratégico é um processo gerencial que desenvolve e mantém um ajuste entre os objetivos da empresa, bem como das habilidades e dos recursos da organização, assim como das oportunidades de um mercado que se encontra em constante mudança. O seu objetivo é dar forma aos negócios e os produtos da organização, os quais possibilitem lucros e crescimentos almejados.

Segundo o autor, o planejamento estratégico encoraja a empresa a pensar de maneira sistemática no futuro e a melhorar a relação entre os executivos. Além disso, o mesmo obriga a empresa a especificar melhor os seus objetivos e políticas proporciona uma melhoria na coordenação dos esforços da organização, assim como proporciona padrões de desempenho que são mais fáceis de serem controlados.

Nesse contexto, o planejamento estratégico permite a análise do ambiente, implementação do ambiente da estratégia e o controle estratégico. Logo, é importante com-

preender que tal planejamento consiste em analisar os ambientes internos e externos da organização para descobrir, pontos fortes e fracos e oportunidades de ameaças ao andamento da organização (SOUZA; DIAS, 2020).

Cumprido ressaltar que, as organizações ao fazerem parte da dinâmica do mercado cada vez mais competitivo, tem em sua estrutura todo um delineamento do ponto em que almejam chegar e que consideram como satisfatório. Entretanto esse percurso demanda a instituição de etapas a serem concluídas, e as mesmas devem ser planejadas visando a melhor alocação de recursos, prazos e resultados para as organizações.

As organizações no percurso para alcançar seus objetivos, necessitam de estruturação e esclarecimentos dos caminhos e até que ponto é ideal que ela chegue. Nesse embasamento o Planejamento Estratégico tem como qualidade, ser uma ferramenta que é aplicada na organização por completo, assim servindo tornando edificadas e ilustradas de forma clara os objetivos pretendidos pela organização.

Como já tratado neste estudo, o modo como uma organização caminha em direção a melhores resultados, não pode ser o resultado de ações isoladas de seus colaboradores e de seus departamentos. Para Born (2013) para que a organização construa o seu futuro, em contraposição a ter o seu futuro construído, a organização precisa ter seus recursos direcionados através da combinação de tais recursos.

Neste contexto o Planejamento estratégico é um elemento primordial para a organização em sua busca por eficácia na gestão empresarial e na construção de um diferencial no mercado. O Planejamento estratégico conforme Born (2013, p.17) “corresponde ao caminho através do qual a empresa desenvolverá suas atividades, na busca por objetivos previamente definidos”.

É importante citar que o 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. Chiavenato; Sapiro (2016), consideram esse processo como sendo algo contínuo e sistemático com o maior conhecimento possível do futuro contido para a tomada de decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma reatualização organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Sabe-se que, com o passar dos anos, as empresas têm enfrentado mudanças complexas e variadas em seu ambiente interno e externo. Nesse contexto, o planejamento estratégico tem se mostrado uma ferramenta crucial para a competitividade empresarial. Diante do ambiente globalizado atual, as empresas podem seguir dois caminhos: acompanhar as transformações e tendências do mercado, ou antecipar-se a elas por meio de previsões estratégicas (OLIVEIRA, 2015). O planejamento estratégico bem elaborado permite que a empresa tenha uma visão clara de seus objetivos e do ambiente em que está inserida, identificando oportunidades e ameaças, além de desenvolver estratégias que a coloquem em uma posição de vantagem competitiva.

Por essa razão, para que se tenha uma organização que olha para o futuro e aproveita as oportunidades, bem como que se previne de ameaças e procura se manter ativa e prospera em um mundo constantemente globalizado e modificável a qualquer momento é necessário que a organização tenha um planejamento estratégico ativo, criativo e contínuo. Pois se não houver um planejamento estratégico definido a empresa apenas estará reagindo ao ambiente em que se encontra, desfavorecendo com isso, a sua competitividade.



Couto *et al.* (2017) defendem que o avanço tecnológico e as transformações de mercado cada vez mais rápidas tornam mais complexas a gestão das empresas, dessa forma o planejamento estratégico pode ajudar o gestor a prever e reagir de maneira mais rápida às mudanças de mercado, além de permitir que se aproveite as oportunidades e identificar quais as áreas de negócios são mais promissoras. O autor lembra que não é suficiente ter apenas o controle financeiro para que se garanta o sucesso da empresa, o planejamento estratégico irá indicar qual a melhor direção que a empresa deve seguir futuramente por meio dos objetivos de longo prazo.

O planejamento estratégico pode ser usado, também, para envolver os funcionários de todas as áreas de atividade ao disseminar os objetivos por toda a organização. O mesmo pode ser usado, ainda, para apresentar o negócio para credores e acionistas, bem como pode ser muito útil no relacionamento com anunciantes, fornecedores, investidores, consultores e etc.

De acordo com Chiavenato (2014) o planejamento estratégico pode proporcionar diversas vantagens para a competitividade das organizações, tais como:

- a) Ajuda os gestores a se adaptarem às mudanças do ambiente;
- b) Permite a elaboração de uma estratégia empresarial junto aos concorrentes;
- c) Ajuda na avaliação de posicionamento de mercado;
- d) Maior conhecimento sobre a situação atual da organização
- e) Auxilia na transparência de acordos sobre assuntos de importância;
- f) Permite que os gestores enxerguem o quadro operacional com maior clareza; [...]
(CHIAVENATO, 2014, p.73).

No entanto, o autor lembra que também podem haver desvantagens na elaboração de um planejamento estratégico:

- a) Pode se tornar um trabalho que venha a exceder suas verdadeiras contribuições;
- b) Pode ocasionar demora nas ações;
- c) Pode vir a restringir de maneira indevida o exercício de iniciativa e de inovação da administração
- d) Pode possibilitar que poucos planos sejam seguidos de forma consistente (CHIAVENATO, 2014, p.85).

Compreende-se que a utilização do planejamento estratégico na organização permite o aumento de grau de acertos da organização em relação as estratégias definidas para serem adotadas, bem como aos planos de ação que decorrem do planejamento e, por fim, aos objetivos traçados que devem ser alcançados por meio das estratégias estabelecidas (ANDRADE, 2016).

Quando o planejamento estratégico é usado de maneira adequada, em seu aspecto central, o mesmo impulsiona toda a organização em direção ao desenvolvimento e crescimento, da inovação e diversificação. Como fatores de competitividade, Porter (2004 *apud* CAETANO; SAMPAIO, 2016), apresenta as estratégias competitivas genéricas para criar uma posição defensável em longo prazo e superar os concorrentes em uma indústria, tais estratégias se resumem em três tipos: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

Na liderança no custo total, o custo baixo em relação aos concorrentes, envolve o tema central de toda a estratégia embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas. Isto é, dentro de cada indústria, em geral, há um segmento de

mercado que só compra com base no custo baixo. Para competir com sucesso nesse nicho a empresa tem de ser um produtor de baixo custo.

Compreende-se portanto que o custo baixo, trata-se de uma das principais alternativas de competitividade, haja vista que, este é um dos primeiros pontos buscados pelo consumidor, e quando o baixo custo esta atrelado a uma boa qualidade de produtos ou serviços, os resultados organizacionais tendem a ser satisfatórios.

Para Morais e Barros (2017), dentro de cada indústria, em geral, há um segmento de mercado que só compra com base no custo baixo. Para competir com sucesso nesse nicho a empresa tem de ser um produtor de baixo custo. Dessa forma, se uma empresa puder alcançar a liderança no custo total ela terá destaque significativo em relação aos seus concorrentes, mantendo seus preços dentro da média de mercado, o que pode gerar lucros mais elevados caso mantenha o preço de mercado ou mesmo um pouco abaixo dele. Frente a estes preceitos, compreende-se, portanto, que a administração geralmente está associada a planejar, elaborar orçamentos, organizar, contratar funcionários, controlar e resolver problemas.

A estratégia de diferenciação consiste em uma empresa ser única, oferecendo produtos que satisfaçam as necessidades de seus clientes de modo que os mesmos valorizem estes produtos por serem únicos ou diferenciados (MÜLLER, 2014). Essa diferenciação pode ocorrer de várias maneiras. Uma empresa diferenciada pode ofertar produtos a um preço mais elevado muitas vezes por ser produtos de qualidade superior ao de seus concorrentes e os clientes serem menos sensíveis a preços.

Na visão de Chase, Jacobs e Aquilano (2006 *apud* MORAIS E BARROS, 2017), o produto de maior qualidade tem um preço maior no mercado em função das características especiais percebidas pelos consumidores. Nesse contexto, atingir a diferenciação pode, às vezes, tornar impossível a obtenção de uma alta parcela de mercado. Em geral, requer um sentimento de exclusividade que é incompatível com a alta parcela de mercado.

A estratégia de enfoque consiste em dar ênfase nos custos ou na diferenciação de um determinado mercado ou grupo de clientes, cujos quais, consistiriam no segmento-alvo da empresa, visando garantir vantagem competitiva (CRUZ, 2017). O foco nos custos, por exemplo, visa as diferenças dos custos em cada segmento do mercado, já o foco na diferenciação explora as necessidades de cada comprador dentro do mercado específico.

Ao identificar qual o seu foco no mercado a empresa deve concentrar seus esforços para atender de maneira mais eficiente e eficaz seu segmento alvo. "A empresa que desenvolve com sucesso a estratégia de enfoque pode também obter potencialmente retornos acima da média para sua indústria" (PORTER, 2004, p. 40 *apud* ANDRADE, 2016). Compreende-se, portanto, que essa previa identificação tende favorecer o enfoque das ações a serem adotadas na empresa.

Nesse contexto, entende-se que o planejamento estratégico consiste em um meio que apresenta diversas vantagens para o desenvolvimento organizacional, pois trata-se de um processo que visa definir as metas futuras da organização, respondendo à pergunta "para onde queremos ir". Essa definição de objetivos precisa ser clara, quantificável e estabelecida em um horizonte de tempo. Segundo o SEBRAE (2016), os objetivos podem estar relacionados a aspectos financeiros, posicionamento de mercado e quantidade de filiais, entre outros. Essa etapa é fundamental para o desenvolvimento organizacional, pois permite que a empresa estabeleça um norte a seguir e possa direcionar seus esforços para alcançar as metas estabelecidas.

A definição de estratégias é outra etapa importante do planejamento estratégico,



pois é nessa fase que se estabelecem os métodos pelos quais os objetivos serão atingidos. Segundo Silva e Dacorso (2013), as estratégias precisam estar diretamente ligadas aos objetivos estabelecidos anteriormente, uma vez que são elas que definem a forma como a organização irá caminhar rumo às suas metas. É importante ressaltar que cada estratégia deve ter pelo menos um objetivo como foco, para que haja clareza e coesão no processo.

O planejamento estratégico é um processo racional e organizado, que deve permitir revisões periódicas sempre que necessário. É fundamental que a empresa siga as etapas estabelecidas, permitindo que o processo seja concluído de forma eficiente e eficaz. Alcançar as metas estabelecidas é apenas o fim de um longo processo, que envolve a definição de como medir os resultados, como alocar os recursos e traçar os caminhos para transformar as ideias em resultados. Todas essas etapas são importantes para o desenvolvimento organizacional, pois permitem que a empresa se mantenha competitiva no mercado e alcance seus objetivos.

De acordo com Kotler e Keller (2012), o planejamento estratégico pode trazer uma série de benefícios para o desenvolvimento organizacional. Entre eles, destacam-se a definição clara dos objetivos, a identificação dos pontos fortes e fracos da empresa, a identificação das oportunidades e ameaças do mercado, a definição de prioridades e a alocação eficiente dos recursos. Além disso, o planejamento estratégico permite que a empresa esteja preparada para enfrentar as mudanças do ambiente externo e interno, garantindo dessa forma maiores vantagens competitivas.

O planejamento estratégico é essencial para o desenvolvimento organizacional, uma vez que possibilita a definição clara do negócio e da missão da empresa, como destacado pelos autores citados nos parágrafos acima. Chiavenato (2014) afirma que a definição do negócio depende da escolha entre alternativas existentes no mercado, confrontando as demandas do ambiente com as competências da organização. A partir dessa escolha, é possível definir a missão da empresa, que consiste na razão de sua existência e na delimitação de suas atividades em relação às oportunidades de negócio (TAVARES, 2001 *apud* ANDRADE, 2016).

Segundo Trombim (2015), a missão da empresa deve ser clara e definida de forma sucinta, demonstrando o propósito, significado e razão de ser da organização. É importante que a missão esteja alinhada com as demandas e necessidades dos clientes, bem como com a viabilidade econômica do negócio. A visão, por sua vez, funciona como uma bússola, mostrando a direção na qual a organização está caminhando, permitindo que a empresa tenha um foco claro e estabeleça seus objetivos de longo prazo.

A criação de cenários é uma ferramenta importante para o planejamento estratégico, como destaca Lemes Júnior (2019). Essa técnica permite que a empresa tenha uma ideia do que o futuro pode ser, possibilitando a elaboração de planos de ação mais adequados às possíveis situações que possam surgir. Além disso, para que o planejamento estratégico seja efetivamente implementado, é necessário criar uma organização específica com a finalidade de coordenar todo o processo.

A essência da formulação de uma estratégia está em relacionar a empresa ao meio em que está inserida, como aponta o último parágrafo. Embora o ambiente seja amplo, o aspecto principal é o mercado em que a organização compete. Assim, o planejamento estratégico permite que a empresa avalie seu posicionamento no mercado, identifique seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, e estabeleça ações para se destacar em relação à concorrência.

Dessa forma, é possível constatar que o planejamento estratégico é fundamental para o desenvolvimento organizacional, uma vez que possibilita a definição clara do negó-

cio e da missão da empresa, além de permitir a criação de planos de ação mais adequados às possíveis situações futuras. Através do planejamento estratégico, a empresa pode avaliar seu posicionamento no mercado e estabelecer ações para se destacar em relação à concorrência, o que pode contribuir significativamente para o sucesso e crescimento da organização.

3. CONCLUSÃO

O presente estudo realizou uma pesquisa acerca do planejamento estratégico enquanto alternativa de competitividade para pequenas empresas, chegando a compreensão que a competitividade é um fator intrinsecamente ligado à concorrência entre as empresas, na qual uma deve buscar meios de se destacar em relação à outra a fim de disputar os mesmos clientes no mercado, de modo que aquela que possuir mais valor agregado na percepção do consumidor é a que sobreviverá.

Nesta perspectiva, constatou-se que, o planejamento estratégico surge como uma técnica administrativa que visa nortear a empresa como um todo, definindo assim qual o seu negócio, sua missão e sua visão, propondo durante sua elaboração mecanismos que proporcionem com que essas diretrizes sejam de fato alcançadas.

Dessa forma, pode-se concluir com êxito o problema levantado nesta pesquisa, com a resposta de que o planejamento estratégico é um fator que contribui para a melhoria da competitividade empresarial, haja vista, que proporciona as empresas um maior conhecimento de si mesma, bem como, de seus concorrentes, podendo assim, ter estratégias definidas para reagir a problemas, caso eles venham a aparecer ou mesmo agir antes do seu acontecimento.

Portanto, cumpre-se o objetivo proposto por este estudo, ao constatar que o planejamento estratégico contribui para a competitividade das empresas, uma vez que permite a identificação dos pontos fortes e fracos da empresa, bem como, de suas oportunidades e ameaças, posto que tal procedimento permite que as empresas possam se destacar de seus concorrentes, inovando os seus serviços prestados a fim de atender com maior qualidade seus clientes e assim garantir vantagem competitiva.

Por fim, este trabalho teve significativa importância para o conhecimento do autor, uma vez que a compreensão e o aprofundamento do tema em questão, proporcionou melhor compreensão e entendimento sobre a temática planejamento estratégico e competitividade empresarial, de modo que a sua aplicabilidade técnica consiste em grande importância para as pequenas empresas, independente do seu ramo de atuação.

Referências

- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento Estratégico** – Formulação, Implementação e Controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- BORN, Roger. **Desvendando o planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Ed. Sulina, 2013.
- CAETANO, Cristiano Israel; SAMPAIO, Pedro Paulo Porto de. **Planejamento estratégico e administração de segurança**. Curitiba: Intersaberes, 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 5. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações – da intenção aos resultados**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2016.
- COUTO, Marcelo Henrique Gomes; CAMPOS, Patrícia Carvalho; CASTRO, Amanda Cristina de; OLIVA, Fábio



- Lotti. **Mortalidade Precoce das Micro e Pequenas 39 Empresas**: estudo das principais causas de falência empresarial em Bambuí/MG. Revista da Micro e Pequena Empresa, 2017.
- CRUZ, Tadeu. **Manual de planejamento estratégico**: ferramentas para desenvolver, executar e aplicar. São Paulo: Atlas, 2017.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa. **Administrando micro e pequenas empresas**: Empreendedorismo e Gestão. Piza. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.
- MORAIS, Rodrigo Marques de; BARROS, Thiago de Sousa. **Gestão de estratégias**: uma nova abordagem de planejamento. Editora Intersaberes – 2017.
- MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento Estratégico, Indicadores e Processos**: Uma integração necessária. São Paulo: Atlas, 2014.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologias e praticas. 20º ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- SEBRAE. **6 ferramentas para o planejamento estratégico da sua empresa**. SEBRAE Nacional, 2016.
- SILVA, Glessia; DACORSO, Antonio Luiz Rocha. Inovação aberta como uma vantagem competitiva para a micro e pequena empresa. **Revista de Administração e Inovação**. São Paulo, v. 10, n.3, p.251-268, jul./set. 2013. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79337/83408>. Acesso em: 05 mar. 2023.
- SOUZA, Bruno de; SÁ, Sandrine Luz de; DIAS, Vânia Lucia. **Planejamento estratégico em micro e pequenas empresas em meio a crise do coronavírus**. 2020. Disponível em: <https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2022/02/revista-espaco-academico-v11-n03-artigo06.pdf> acesso em: 14 abr. 2023.
- TROMBIM, Noelle Vitali. **Elaboração do Planejamento Estratégico para pequenas empresas**: proposta de implantação em uma loja do ramo vestuário do Sul de Santa Catarina. 2015. (Graduação em Ciências Contábeis) Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma, 2015. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/3593>. Acesso em: 01 abr. 2023.

O IMPACTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NAS DOENÇAS OCUPACIONAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CLIMATE ON OCCUPATIONAL DISEASES IN THE WORKPLACE

Kerlanny Vitória Morais Miranda¹

Alcideia Primo²

1 Administração da Faculdade Anhanguera São Luís-MA

2 Docente da Faculdade Anhanguera



Resumo

Este artigo tem por propósito descrever o impacto do clima organizacional sob o ambiente de trabalho, o impacto das doenças ocupacionais adquiridos pelos colaboradores no desenvolvimento das empresas, o valor do capital humano e a importância das práticas utilizadas pela gestão de clima organizacional que interferem positivamente na saúde mental dos colaboradores. Teve como objetivo principal apontar o impacto do clima organizacional sobre as doenças ocupacionais relacionados ao ambiente de trabalho. O problema estudado foi: de que forma o clima organizacional impacta nas doenças ocupacionais relacionados ao ambiente de trabalho? A pesquisa realizada foi uma Revisão de Literatura, com a finalidade básica estratégica além de utilizar o procedimento bibliográfico e tendo uma abordagem qualitativa em simultâneo com o objetivo descritivo, para a realização dessa pesquisa dados foram recolhidos, por meio de plataforma de base de dados, informações em pesquisas anteriores, livros e revistas acadêmicas. Constata-se que o clima organizacional impacta diretamente no ambiente de trabalho podendo então influenciar no surgimento de doenças ocupacionais.

Palavras-chave: Clima Organizacional, Doenças Ocupacionais, Ambiente de Trabalho, Colaboradores. Organizações.

Abstract

This article aims to describe the impact of organizational climate on the work environment, the impact of occupational diseases acquired by employees on the development of companies, the value of human capital, and the importance of organizational climate management practices that positively affect employees' mental health. Its main objective was to point out the impact of organizational climate on occupational diseases related to the work environment. The problem studied was: How does organizational climate impact occupational diseases related to the work environment? The research conducted was a Literature Review, with a basic strategic purpose in addition to using bibliographic procedures and having a qualitative approach concurrently with a descriptive objective. For this research, data was collected through a database platform, information on previous research, books, and academic journals. It is found that organizational climate directly impacts the work environment, which can then influence the emergence of occupational diseases.

Keywords: Organizational Climate, Occupational Diseases, Work Environment, Employees, Organizations.

1. INTRODUÇÃO

O estudo do clima organizacional torna possível ter uma percepção do ambiente de trabalho, em outras palavras, a qualidade do ambiente organizacional em relação à satisfação dos colaboradores e membros gerais das empresas. Além do clima organizacional as doenças ocupacionais também estão presentes no ambiente de trabalho. Tende-se por doenças ocupacionais todas as enfermidades relacionadas às atividades desempenhadas pelos colaboradores e/ou às condições de trabalho ao qual está sujeitado.

Nos últimos anos apesar das empresas estarem buscando cada vez mais criar um bom clima organizacional, ainda há um aumento do fator doenças ocupacionais como causa de afastamento, tornando esse assunto mais comentado. Levando então a questão centrada da pesquisa que foi o impacto do clima organizacional nas doenças ocupacionais relacionadas ao ambiente de trabalho.

O tema em questão tratou de um estudo para melhor entendimento de como o clima organizacional é um fator potencial dentro das organizações e como sua implementação pode impactar diretamente nos problemas internos, dando ênfase as doenças ocupacionais, que não somente estão presentes em todas as empresas como também afetam diretamente o desenvolvimento das organizações.

O texto que foi apresentado tornou-se importante, pois os colaboradores são a principal parte das instituições e todo o desenvolvimento de uma empresa tem por grande parte relação com o trabalho desenvolvido pelos funcionários que nela estão inseridos, portanto, a pesquisa colabora para uma melhor gestão de pessoas, pois as organizações podem utilizá-la para desenvolver estratégias em prol de diminuir os afastamentos decorrentes de doenças ocupacionais no ambiente de trabalho, passando a ter então maior competitividade no mercado em que estão situadas, ademais, um ambiente de trabalho que não seja benéfico para os colaboradores irá contribuir para uma sociedade com baixa qualidade de vida. Assim sendo, a pesquisa contribui também para o acervo de conteúdo relacionado a clima organizacional e doenças ocupacionais, podendo então ser utilizada em futuras pesquisas sobre o conteúdo trabalhado.

A pesquisa teve como problema abordado a seguinte pergunta: de que forma o clima organizacional impacta nas doenças ocupacionais relacionados ao ambiente de trabalho?

E para trabalhar o problema de pesquisa esse artigo teve como objetivo geral apontar o impacto do clima organizacional sobre as doenças ocupacionais relacionados ao ambiente de trabalho. Para alcançá-lo foi trabalhado três objetivos específicos, que são: descrever o impacto do clima organizacional sob o ambiente de trabalho; citar o impacto das doenças ocupacionais adquiridos pelos colaboradores no ambiente de trabalho no desenvolvimento das empresas e o valor do capital humano; a importância das práticas utilizadas pela gestão de clima organizacional, que interferem positivamente na saúde mental dos colaboradores.

Em suma, ao longo dessa pesquisa foi estudado os fatores que agregam a sua problemática, objetivando o impacto do clima organizacional sob as doenças ocupacionais, gerando então conhecimento que pode vir a ser usado nas tomadas de decisão, uma vez que clima organizacional está relacionado ao bem-estar dos funcionários e utilizá-lo para reduzir a ocorrência de doenças ocupacionais no ambiente de trabalho ajudará a construir um ambiente saudável, por conseguinte de maior desenvolvimento.



2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

O tipo de pesquisa realizada foi uma Revisão de Literatura, com a finalidade básica estratégica além de utilizar o procedimento bibliográfico e tendo uma abordagem qualitativa em simultâneo com o objetivo descritivo, onde serão pesquisados livros e artigos científicos.

As bases de dados utilizados para busca foram Google acadêmico, Biblioteca Virtual Kroton, Google Livros e o livro Teoria Geral da Administração, o período dos artigos publicados serão trabalhos publicados nos últimos 20 anos, entretanto a maior parte do material utilizado será os que foram publicados nos últimos 10 anos. As palavras-chave utilizadas serão: Comportamento organizacional, clima organizacional, doenças ocupacionais, qualidade de vida e competitividade.

2.2 Resultados e Discussão

O clima organizacional torna possível ter uma percepção do ambiente de trabalho, bem como a qualidade do ambiente organizacional em relação à satisfação dos colaboradores e membros gerais de uma empresa, e está diretamente ligado ao desempenho das organizações ao levar em consideração que a satisfação com o ambiente de trabalho por parte dos colaboradores influencia na motivação, está que, deve ser vista como um dos principais fatores que gera crescimento e competitividade.

Quanto ao conceito de clima organizacional, em seu trabalho Neusa Maria Bastos F. Santos (2021, p. 10) diz “o clima organizacional é percebido como atributo individual. Nesse sentido, psicologicamente importante para o indivíduo deve ser como ele percebe seu ambiente de trabalho”. Com esse argumento leva a entender que cada colaborador pode ter o seu próprio entendimento do clima organizacional da empresa ao qual estar alocado, logo em uma empresa o entendimento do clima organizacional pode variar e assim estar em mudança contínua.

O que leva a uma comparação com o tempo meteorológico, uma observação feita por Rufina Gustmann Vieira e Shirley Piccolo Vieira (2004) em seu livro, pois clima organizacional assim como o tempo meteorológico não se mantém contínuo, mas cada organização tem seu próprio clima. Logo, mesmo com a variação da percepção do clima organizacional de uma empresa pelos indivíduos que a compõe, ela continua tendo em um âmbito geral, um clima organizacional único e próprio dela. O gestor que gerir com habilidade o clima organizacional da empresa em que atua em sua totalidade, poderá utilizar as informações coletadas para aplicar em diversas áreas dentro da instituição, incluindo as doenças ocupacionais.

O colaborador contribui diretamente para o levantamento de dados sobre o clima organizacional das instituições, por mais variada que seja a percepção de colaborador para colaborador, a coleta de diferentes dados irá levar a uma informação mais certa, o gestor que se atentar a ouvir e entender a percepção dos colaboradores poderá ter uma base maior de informações para a sua tomada de decisão, logo deve-se destacar então a percepção do indivíduo, como informa a seguinte afirmação:

“Um aspecto importante que, mais uma vez, fica evidenciado no conceito de clima é o fato de determinada organização (ou parte desta) ter o seu clima percebido de forma diferente pelos seus participantes. Assim, para uns, ele

pode ser adequado, enquanto para outros pode não o ser. Dessa forma, é possível aventar que a disfunção nem sempre deve ser do ponto de vista organizacional, mas sim do indivíduo” (SANTOS, 2021, p.11).

Deixando claro que o colaborador é uma parte de grande importância para as instituições e precisa ser ouvido para se ter uma percepção de clima mais ampla, para o gestor tomar decisões mais certeiras quanto a gestão de clima, deve atentar aos relatórios de seus funcionários.

O clima pode ser tido responsável pelo ambiente de trabalho das organizações na percepção social e psicológica, que pode ser saudável ou doentio. Ressaltando que o ambiente saudável é bom e motivador e o doentio gera insatisfação e baixa produtividade, ademais destaca-se que o clima organizacional varia de acordo com os fatores que compõem cada organização, sendo assim sua aplicação ou mudança tem que ser própria para a instituição a qual será realizado a ação (CHIAVENATO, 2003).

Portanto, é evidente a importância de se ter um clima organizacional favorável para afetar positivamente uma instituição, visto que o capital humano tem que ser abordado com a importância que impõe nas organizações. Logo cuidar dessa parte se torna um dos principais meios de crescimento interno.

Sobre a criação de clima organizacional para atender às necessidades Santos (2021) considera que atendendo as necessidades irá atingir na motivação e satisfação individual e com isso o indivíduo passa a realizar suas tarefas de forma mais eficaz, além de conseguir alcançar seus objetivos mais facilmente.

Em suma, o clima organizacional possui grande importância dentro das empresas, pois influencia no desempenho, comportamento e satisfação dos indivíduos que a compõem. O ambiente de trabalho mais proveitoso impacta no desenvolvimento dos seus colaboradores, visto dessa forma, torna-se vantajoso o estudo e aplicação do clima organizacional. Afinal as mudanças no mundo corporativo tendessem por tornar as organizações mais humanizadas com o passar do tempo, logo que são as pessoas que tornam as organizações reais, todo o trabalho necessário para a existência de uma organização, desde trabalhos operacionais a trabalhos de gerenciamento, é realizado pelas pessoas que a compõem, ao falar de uma organização falamos do conjunto de pessoas que a representam (VIEIRA; VIEIRA, 2004).

As pessoas são parte das organizações, são elas quem as tornam reais no mundo; fazendo uma comparação, as organizações são a pele de um ser e as pessoas tudo que preenche e dá vida ao ser. Com isso torna-se vantajoso e de caráter importante que as instituições passem a se atentar mais ao fator humano, valorizando o seu trabalho e garantido que o possa realizar de forma segura.

Quanto a cultura organizacional é considerada para Ivan Jacomassi e Joseane Vasconcellos Freitas (2020, p. 10) como “tudo aquilo que afeta diretamente a capacidade de gerar resultados satisfatórios (portanto afetando também a própria sustentabilidade da organização) deve ser objeto de atenção e atuação pelos gestores”. Ele também ressalta que a forma como o colaborador reage a cultura irá impactar diretamente no trabalho realizado pelo mesmo, afetando então na produtividade (JACOMASSI; FREITAS, 2020). Levantando razões para o estudo da cultura organizacional dentro das empresas, uma vez que ela afeta a produtividade de um indivíduo irá tanger o desempenho da empresa que o indivíduo pertence.

O gestor poderá utilizar a cultura organizacional para decidir o rumo que sua empresa passará a ter no meio comercial, pois a cultura atinge diretamente as organizações, uma



vez que impacta no poder de competição, na sustentabilidade e nos sentimentos passado para as pessoas que a compõe, com tamanha importância não pode ser deixada de lado por nenhum gestor (JACOMASSI; FREITAS, 2020).

Assim como falado em clima organizacional, é importante as organizações estarem atentas nas mudanças que envolve o fator humano em sua cultura organizacional, logo que atualmente tudo que desconstruem ou está atrelado a falta de caráter humano das instituições passa a ser malvisto pela sociedade e com isso aos poucos deixando de existir (JACOMASSI; FREITAS, 2020). O cuidado com o colaborador dentro das empresas está cada vez mais ganhando espaço, o que torna o assunto mais procurado e estudado por parte dos gestores, levando a satisfação do colaborador dentro das organizações onde no passado o foco era apenas no cliente e agora o colaborador também passa ter foco pelo gestor (JACOMASSI; FREITAS, 2020)

Deve-se deixar claro que “Uma cultura relevante para o indivíduo associada à uma percepção favorável da organização construirá o engajamento. A percepção favorável da organização (clima) associada à um programa efetivo de recompensa pelo desempenho trará retenção”(JACOMASSI; FREITAS, 2020, p. 3). Logo, uma cultura que favoreça um ambiente de trabalho saudável irá afetar diretamente no desenvolvimento do trabalho realizado pelos funcionários, afetando sua produtividade ou até mesmo no índice de afastamento.

Embora para alguns clima e cultura organizacional possam parecer iguais não é exatamente assim, como Mirlene Maria Matias Siqueira (2008, p. 30) destaca na seguinte citação “Clima organizacional envolve alguns elementos da cultura, mas é mais superficial do que está. Pode-se afirmar que clima é parte da cultura”. Ambos têm suas características e conceitos diferentes, mas ao falar de um torna-se essencial falar dos dois, porém para Elen Gongora Moreira (2012, p. 26). “É importante ressaltar que embora os conceitos de clima e cultura organizacional se inter-relacionem, ou seja, um afeta o outro, eles não se sobrepõem e devem ser compreendidos de forma separada.”

Por conseguinte, o estudo de ambos deve ser feito de forma separada embora sua aplicação, assim como seu conceito, se inter-relacione. Passa a ser da decisão do gestor a forma como aplicar os conhecimentos mencionados, mas é interessante quando ambos são aplicados. A cultura e o clima organizacional quando trabalhados juntos abrangem os resultados e as informações utilizadas pelo gestor, já que “O clima organizacional mapeia o ambiente interno da organização. Já a cultura é criada e mantida ao longo da história da empresa, culminando em seus valores e ideais” (MOREIRA, 2012, p. 26). Com essas informações o gestor passa a conhecer melhor a empresa que trabalha passando a ter mais preparo nas resoluções de problemas, como as doenças ocupacionais.

Com o fito do que foi falado anteriormente pensasse na relação com as doenças ocupacionais, pois estas estão unificadas aos colaboradores de qualquer instituição, assim como o próprio clima organizacional que cabe aos gestores a decisão de aplicá-lo e/ou utilizá-lo, diferente das doenças ocupacionais que tratasse de algo cuja a existência não é uma escolha do gestor, mas algo que sabendo das consequências para com o desenvolvimento da instituição em que atua, passa a ser um foco de trabalho a fim de evitar.

Quando se fala de doenças ocupacionais costumasse se ter uma associação automática com doenças físicas, porém os transtornos mentais também estão presentes dentro das organizações e o administrador tem um papel importante a desenvolver nesse cenário.

De acordo com Alexandre Henrique de Quadros e Jaqueline Sayumi Minagawa (2021, p.02) “As doenças do trabalho são adquiridas ou desencadeadas em função das condições

de organização e do ambiente de trabalho, não estando necessariamente diretamente vinculada à nenhuma profissão específica”

Logo o ambiente de trabalho ao qual o colaborador está inserido dentro das organizações influencia na exposição do próprio a doenças ocupacionais, independentemente de sua área de trabalho, pois todas as profissões geram riscos para saúde, visto que o ambiente em que o profissional está situado é um fator que pode gerar esses riscos. E quando se trata de ambiente de trabalho, tende-se a ter em mente todo espaço utilizado pelos colaboradores para cumprir suas funções, inclusive o local de descanso ou intervalo. Reforçado a valorização do capital humano.

O ambiente de trabalho afeta os colaboradores de diversas formas, trazendo efeitos em sua vida profissional assim como em sua vida pessoal, pois os seres humanos ao longo da história possuem uma ligação com o trabalho, que está presente durante grande parte de sua vida. Algumas pessoas não fazem com facilidade a separação entre a vida pessoal com a profissional, levando então preocupações do trabalho para suas casas.

O cuidado com o ambiente de trabalho para Sarah Hora Rocha; Elda Coelho de Azevedo Bussinguer (2016, p. 1105) também “se faz ainda mais importante em relação aos transtornos mentais surgidos no ambiente de trabalho, pois frequentemente se desenvolvem de forma sutil e trazem vergonha a homens e mulheres trabalhadores que sofrem com eles”, o que torna mais difícil a identificação do problema pelo gestor. Além do fato que mesmo que os transtornos mentais tenham o maior índice de causa de mortes em relação aos acidentes de trabalhos, ainda é um assunto muitas das vezes deixado de lado ou dado como um problema inexistente dentro das organizações (ROCHA; BUSSINGUER, 2016). O que torna o estudo do assunto ainda mais relevante, e vale lembrar que quando falasse de doenças ocupacionais passa-se a ter também um foco nas doenças mentais. Entender a importância do colaborador para a instituição é essencial para trabalhar nos índices de doenças ocupacionais, passando então a ser necessário entender o valor do capital humano.

Em relação ao capital humano Verônica Maria Neto Lopes e Fernanda Roda de Souza Araújo Cassundé (2015, p.157) dizem: “verifica-se que o principal diferencial competitivo são as pessoas, ou seja: as equipes de trabalho. São elas que constituem o principal ativo das organizações e atuam fornecendo conhecimentos e competências”. As pessoas presentes como colaboradores nas organizações possuem um grande papel em todo o processo realizado pelas próprias, logo o capital humano tem se tornado uma fonte de valor nas empresas, pois influenciam diretamente na produtividade além de estar relacionado com o poder de competitividade. Com os colaboradores produzindo, realizando suas funções de maneira eficaz tendo então bons resultados, irá refletir diretamente e proporcionalmente nos resultados da empresa. Portanto, motivar e manter os funcionários motivados a realizar suas funções é investir em desenvolvimento e crescimento.

Levando-se em consideração esses aspectos, para alcançar tais vantagens competitivas de mercado, o bem-estar dos colaboradores passa a ter um destaque, afinal, um ambiente de trabalho que não proporciona o suprimento necessário desde o básico ao mais complexo, propositalmente não terá o mesmo resultado.

Para Vieira e Vieira (2004, p. 3) é importante motivar os colaboradores, pois “A organização competitiva se caracteriza pela capacidade de escolher e manter adequadamente as pessoas em sua área de atuação profissional, mantendo-as satisfeitas ao longo do tempo”, também ressaltam que assim como os problemas adquiridos no ambiente de trabalho, os problemas pessoais podem afetar nas atividades dos colaboradores, passando a ser de interesse das organizações promover a assistência necessária (VIEIRA; VIEIRA, 2004).

A forma como motivar e a motivação dos colaboradores pode variar conforme: “com-



panheiros, seu salário, a natureza do trabalho, seu supervisor. A satisfação no trabalho refere-se aos sentimentos das pessoas com relação a esses diferentes aspectos.” (VIEIRA; VIEIRA, 2004, p. 3). Contudo nesse aspecto “O clima da organização é um importante conceito para um gestor, porque é através do estabelecimento de um clima organizacional adequado que o gerente pode estabelecer as condições motivadoras no ambiente de trabalho” (MOREIRA, 2012, p. 21). Em vista disso entendeu-se que um ambiente de trabalho que influencia o surgimento de doenças ocupacionais irá desmotivar o colaborador que está sucessível a sentir que seu trabalho realizado não está sendo valorizado. As doenças ocupacionais são diversas e algumas são mais comuns e presentes nas instituições, conhecê-las também é relevante para um gestor que pretende trabalhá-las.

Em relação aos transtornos mentais como doenças ocupacionais presentes nas organizações José Osmir Fiorelli (2006, P.272) diz “Ao Administrador interessa a promoção da saúde mental, como parte de suas atividades relativas à saúde e segurança no trabalho. Promover a saúde mental compreende o combate aos transtornos mentais”

No que tange os assuntos mencionados é relevante mencionar o fato que os transtornos mentais são responsáveis por causar redução da produtividade, conflitos e aumento do custo de vida (FIORELLI, 2006)

Deixando claro a importância de se trabalhar os transtornos mentais dentro das empresas, logo que assim como as doenças físicas, são desfavoráveis para o desempenho das organizações. Vale lembrar que diferente das doenças físicas, os transtornos mentais não deixam sinais evidentes de sua presença, necessitando então de maior atenção por parte da gestão, para se desenvolver um ambiente de trabalho positivo para todos os membros que o compõe.

Cabe ao gestor desenvolver meios estratégicos para diminuir ou evitar que o ambiente de trabalho gere o problema em questão nos colaboradores, pois não apenas evitará a queda da qualidade de vida deles, como também evitará custos a empresa no qual está inserido.

Como as doenças ocupacionais estão inseridas no ambiente de trabalho, a relação indivíduo - organização passa a ser um ponto de muita importância para se abordar e o gestor tem grande participação quando se trata de manter essa relação utilizando para isso o estudo do clima organizacional (SANTOS, 2021)

Quanto aos empresários Vieira e Vieira (2004, p. 7) ressalta: “Os empresários sintonizados com a realidade atual encaram com “bons olhos” as pesquisas de clima, pois sabem que o principal capital da empresa são os seus talentos e se eles estiverem satisfeitos, com certeza a empresa tende a ser competitiva.” Quanto para Jacomassi e Freitas (2020) “tudo aquilo que afeta diretamente a capacidade de gerar resultados satisfatórios (portanto afetando também a própria sustentabilidade da organização) deve ser objeto de atenção e atuação pelos gestores”

Assim sendo, é evidente que para uma empresa que pretende se manter em desenvolvimento, sendo produtiva e com poder de competitividade, é necessário dar destaque a saúde física e mental dos seus colaboradores, pois o capital humano ainda possui grande valor dentro das organizações.

Contudo tornasse importante o uso do clima organizacional em relação as doenças ocupacionais uma vez que uma organização pode ser mais eficaz quando se tem um clima organizacional satisfatório para as pessoas que a compõe (MOREIRA, 2012), dado o exposto, satisfazendo a necessidade de bem-estar e de um ambiente de trabalho saudável irá afetar diretamente no desenvolvimento ao todo da organização. O fator humano é de

suma importância nas organizações, pois “Toda organização é composta de indivíduos, cada um dos quais tendo seu repertório comportamental, ou seja, suas formas de interagir com o ambiente social decorrente de suas histórias de vida.” (MOREIRA, 2012, p. 21), sendo assim o clima organizacional afetará as doenças ocupacionais dependendo da maneira que for trabalhado, seu estudo e aplicação passa a ser importante e útil para os gestores e principalmente para as organizações.

3. CONCLUSÃO

A medida do desenvolvimento da pesquisa cada objetivo específico foi cumprido, levando as seguintes constatações: o clima organizacional está diretamente ligado a cultura organizacional e é interessante trabalhar os dois no caso de o gestor pretender desenvolver sua empresa utilizando essa parte da administração, pois o clima varia com a percepção de cada colaborador e cultura é única, manter um clima e uma cultura com bons índices pode ser desafiador, mas tem sua importância uma vez que está diretamente ligada ao bem estar e produtividade do colaborador.

Quanto ao impacto das doenças ocupacionais no ambiente de trabalho e o valor do capital humano constatou-se que o ambiente de trabalho precisa da atenção do gestor, porque independente do trabalho realizado toda profissão tem seus riscos que podem gerar doenças ocupacionais, tanto físicas quanto mentais; o capital humano é de grande importância para as instituições, logo é essencial a valorização desse capital. Por fim a importância da gestão de práticas de clima organizacional, reforçando a importância do trabalho do gestor, as doenças ocupacionais geram custos para as empresas e cabe ao gestor trabalhar em estratégias para diminuir ou evitar o problema em questão em sua instituição.

A pesquisa foi estruturada de forma que cada parte é importante para a compreensão da outra, primeiro se entende a importância do clima organizacional para as empresas e seus colaboradores, assim como ele afeta o desenvolvimento das instituições, para então entender como o ambiente de trabalho está relacionado com as doenças ocupacionais e a importância de se cuidar do capital humano, pois o clima organizacional está diretamente ligado ao ambiente de trabalho e ao colaborador que é o capital humano de cada empresa e por fim entender melhor como a utilização do clima organizacional dentro das empresas pelo gestor impacta nas ocorrências de doenças ocupacionais relacionadas ao ambiente de trabalho.

Pela observação dos aspectos analisados chegasse como possível resposta para o problema de pesquisa que o clima organizacional impacta diretamente no ambiente de trabalho podendo então influenciar de forma positiva ou negativa no surgimento de doenças ocupacionais no ambiente de trabalho, a forma como ele impacta será de acordo como for trabalhado pelo gestor, que se trabalhada para impactar de forma positiva na problemática que são as doenças ocupacionais pode melhorar de forma significativa no rendimento dos funcionários, crescimento e desenvolvimento das empresas, diminuição de custos por afastamento e contribuir para uma sociedade mais saudável, e com isso alcançando o objetivo geral dessa pesquisa.



Referências

- CHIAVENATO, IDALBERTO. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2003.
- FIORELLI, JOSÉ OSMIR. **Psicologia para Administradores**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2006.
- JACOMASSI, Ivan; FREITAS, Joseane Vasconcellos; **Entender e gerir a cultura da sua empresa: uma abordagem integrada ao desempenho e clima organizacional**. Rio de Janeiro: Autografia, 2020. Disponível em: https://books.google.com/books/about/Entender_e_gerir_a_cultura_da_sua_empresa.html?hl=ptBR&id=CZM-MEAAAQBAJ#v=onepage&q=empresas%20com%20o%20melhor%20clima%20organizacional&f=false. Acesso em 01 novembro 2022.
- LOPES, Verônica Maria Neto; CASSUNDE, Fernanda Roda de Souza Araújo. A importância do comportamento organizacional para o alcance da eficácia empresarial. **ID on line Revista de Psicologia**, Pernambuco, v. 9 n. 27, p. 1-13, jul. 2015. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?scilib=1&scioq=principais+doen%C3%A7as+ocupacionais&hl=ptBR&as_sdt=0,5#d=gs_qabs&t=1651535595679&u=%23p%3DmCmzyv-pa3cJ. Acesso em 03 nov. 2022.
- MOREIRA, Elen Gongora; **Clima organizacional**. Curitiba: Lesde Brasil, 2012. Disponível em: https://books.google.com/books/about/Clima_Organizacional.html?hl=pt-BR&id=i4oplHzuEF4C#v=onepage&q=empresas%20com%20o%20melhor%20clima%20organizacional&f=false. Acesso em 04 novembro 2022.
- QUADROS, Alexandre Henrique de; MINAGAWA, Jaqueline Sayumi. Associação entre síndrome de burnout, qualidade de vida e percepção de saúde do trabalhador. **Revista Científica da UMC**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 1-17, jun. 2021. Disponível em: <http://seer.umc.br/index.php/revistaumc/article/view/709/1131>. Acesso em 10 nov. 2022.
- ROCHA, Sarah Hora; BUSSINGUER, Elda Coelho de Azevedo. A invisibilidade das doenças mentais ocupacionais no mundo contemporâneo do trabalho. **Pensar: Revista de Ciências Jurídicas**, Fortaleza, v. 21, n. 3, p. 1104-1122, set./dez. 2016. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&as_sdt=0%2C5&q=Sarah+Hora+Rocha%3B+Elda+Coelho+de+Azevedo+Bussinguer&btnG=#d=gs_qabs&t=1667529614259&u=%23p%3D-qouMsM3KgWcJ. Acesso em 05 nov. 2022.
- SANTOS, Neusa Maria Bastos F.; **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. São Paulo: Saint Paul, 2021. Disponível em: https://books.google.com/books/about/Clima_organizacional.html?hl=ptBR&id=ZnBKEAAA-QBAJ#v=onepage&q=Clima%20organizacional&f=false. Acesso em: 01 novembro 2022.
- SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. Disponível em: https://books.google.com/books/about/Medidas_do_comportamento_organizacional.html?hl=ptBR&id=wYzv9MH_TiEC#v=onepage&q=empresas%20com%20o%20melhor%20clima%20organizacional&f=false. Acesso em 04 novembro 2022.
- VIEIRA, Rufina Gustmann; VIEIRA, Shirley Piccolo. A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas. **Revista de divulgação técnico-científica do ICPG**, v. 1, n. 4, p. 1-36, 2004.

OS BENEFÍCIOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO PARA OS INVESTIMENTOS DAS EMPRESAS

THE BENEFITS OF MANAGEMENT ACCOUNTING IN THE DECISION MAKING PROCESS FOR COMPANY INVESTMENTS

Wellington Silva Borges Júnior¹

Marcelo Freire²

1 Ciências Contábeis da Faculdade Anhanguera São Luís-MA

2 Docente da Faculdade Anhanguera



Resumo

Diante do mercado cada vez mais competitivo, as empresas necessitam de um acompanhamento contábil adequado, com o objetivo de evitar riscos em relação aos seus investimentos e de auxiliar no processo de tomada de decisões. O principal objetivo desta pesquisa foi identificar a importância da Contabilidade Gerencial como ferramenta de tomada de decisão para as empresas. Como metodologia, utilizou-se uma Revisão de Literatura, por meio do levantamento de artigos científicos em bancos de dados da internet. Como resultados, observou-se que a Contabilidade Gerencial é uma ferramenta da Ciência Contábil cujo objetivo principal é fornecer informações que subsidiem na tomada de decisões. Ela oferece mecanismos de auxílio para o gerenciamento destas empresas por meio de ferramentas como o balanço patrimonial, a demonstração dos fluxos de caixa e a demonstração do resultado. Como benefícios, a contabilidade gerencial possibilita o controle financeiro e econômico da empresa, facilita o acesso às linhas de crédito com bancos e fornecedores e possibilita a verificação da real situação patrimonial do negócio.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial. Tomada de decisões. Estratégia.

Abstract

In an increasingly competitive market, companies need an adequate accounting follow-up, with the objective of avoiding risks in relation to their investments and helping in the decision-making process. The main objective of this research was to identify the importance of Management Accounting as a decision-making tool for companies. As methodology, a Literature Review was used, through the survey of scientific articles in internet databases. As results, it was observed that Management Accounting is an Accounting Science whose main objective is to provide information that supports decision making. It offers aid mechanisms for the management of these companies by means of tools such as the balance sheet, the cash flow statement, and the income statement. As benefits, management accounting enables the financial and economic control of the company, facilitates access to credit lines with banks and suppliers and allows the verification of the real equity situation of the business.

Keywords: Management Accounting. Decision making. Strategy.

1. INTRODUÇÃO

As grandes transformações no contexto empresarial, ocasionadas pelas crises financeiras e pela globalização da informação, trouxeram consigo diversas dificuldades para as empresas. Dentre esses desafios, a tomadas de decisões gerenciais possuem grande relevância, levando em consideração as dificuldades que muitos gestores possuem em relação as medidas que devem ser tomadas e que podem comprometer o futuro da empresa.

Nesse contexto, a Contabilidade Gerencial corresponde a uma importante ferramenta a ser utilizada com o intuito de facilitar o processo de tomada de decisão nas empresas. Ela é considerada um ramo da contabilidade cujo objetivo principal é oferecer mecanismos e informações aos gestores de empresas, de forma que auxiliem em suas funções gerenciais.

Entende-se que a tomada de decisões faz parte da realidade de muitos gestores do mercado empresarial, sendo necessário muitas ações para que tal feito seja realizado. Acredita-se que, a Contabilidade Gerencial, aplicada de forma correta traz como benefício o desenvolvimento e permanência das empresas em funcionamento. Sabe-se que esses gestores necessitam da Contabilidade Gerencial para o crescimento da sua empresa e para tomar as decisões sobre os investimentos que serão aplicados por ela. Por falta de informações detalhadas que são provenientes do tema abordado e que traz segurança na tomada de decisões, as empresas tendem decair em relação ao mercado que está inserida. E é por isso que a Contabilidade Gerencial é importante, pois trata do quesito planejamento, análises, controles e tomada de decisões gerenciais do seu patrimônio, permanência no mercado e segurança nos investimentos, que fazem com que a empresa esteja completamente organizada.

A Contabilidade Gerencial como ferramenta de gestão possui significativa importância para as empresas, devido à necessidade que elas têm de gerenciarem seus custos e se manterem competitivas. Dessa maneira, essa pesquisa justifica-se pela importância da utilização da Contabilidade Gerencial como ferramenta de tomada de decisão pelas empresas, a fim de conseguirem melhorar seus desempenhos financeiros e sua performance empresarial.

No que se refere à gestão e ao controle financeiro das empresas, diversos são os desafios enfrentados. Mesmo em menor escala, o gerenciamento econômico necessita de um acompanhamento adequado, a fim de se evitar riscos com o capital investido. Diante desses aspectos, questiona-se: como empresas podem utilizar a Contabilidade Gerencial como ferramenta no processo de tomada de decisão?

O principal objetivo desta pesquisa foi identificar a importância da Contabilidade Gerencial como ferramenta de tomada de decisão para as empresas. De forma específica, pretende-se: apresentar o conceito de Contabilidade Gerencial; apresentar ferramentas gerenciais que trazem segurança na tomada de decisões; apontar os benefícios da Contabilidade Gerencial para o processo de tomada de decisão para os investimentos das empresas.



2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

A metodologia utilizada para a realização dessa pesquisa foi uma Revisão de Literatura, de caráter qualitativo e descritivo. Para isso, foram analisados os trabalhos publicados no idioma português, nos bancos de dados do Google Acadêmico, Portal de Periódicos da CAPES e Scielo, dos últimos dez anos. Para facilitar a pesquisa, foram utilizados os seguintes descritores na busca pelo material a ser estudado: “Contabilidade Gerencial”, “Investimento”, “Planejamento”.

2.2 Resultados e Discussão

2.2.1 Contabilidade Gerencial: Conceitos e Origem

A constante evolução dos setores econômicos e tecnológicos vem dificultando consideravelmente o entendimento e a gestão dos negócios, tornando-se evidente a geração de informações que auxiliem os administradores no processo de tomada de decisões. Neste sentido, a Contabilidade Gerencial surge como uma consequência dessa evolução, auxiliando as empresas nas decisões que devem ser tomadas (ALMEIDA, 2019).

Segundo Assef (2019), a Contabilidade Gerencial pode ser definida da seguinte maneira:

A Contabilidade Gerencial é uma consequência da evolução, tanto qualitativa como quantitativa, das várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na Contabilidade Financeira e na Contabilidade de Custos, que, por sua vez, quando agrupadas, permitem uma perspectiva mais analítica e diferenciada constituindo-se em uma ferramenta de extrema importância no auxílio das decisões gerenciais (ASSEF, 2019, p.2).

A Contabilidade Gerencial pode ser conceituada como uma ferramenta da Ciência Contábil cujo objetivo principal é fornecer informações que subsidiem na tomada de decisões. Dentro do contexto empresarial, a Contabilidade Gerencial está voltada para o usuário interno, por meio de planilhas, relatórios e diversas outras ferramentas que disponibilizam dados que servirão como alicerce, subsidiando os processos decisórios (ANDRADE FILHO, 2016).

Por meio da Contabilidade Gerencial, pode-se comparar uma empresa com as demais concorrentes a fim de obter uma visão melhor do todo e do futuro do negócio, utilizando previsões e tendências. Além disso, pode-se também utilizar a contabilidade gerencial como forma de adequação das ferramentas de gestão ao momento em que a organização se encontra, tendo em vista que podem ser utilizadas diferentes ferramentas para a expansão do mercado consumidor (ALMEIDA, 2019).

Segundo Cher (2021), a Contabilidade Gerencial é utilizada por gerentes que procuram a eficácia nos seus processos e precisam de informações confiáveis para proporcionar mecanismos que mensurem o desempenho de uma organização. Dessa forma, a Contabilidade Gerencial estabelecerá conceitos e técnicas que preparem as informações necessárias para o controle e para o planejamento da organização.

Acerca da Contabilidade Gerencial, Santiago (2020) apresenta a sua definição:

A Contabilidade Gerencial é um importante instrumento no processo de decisão das organizações e deve ser utilizada no processo de gestão estratégica, como elemento de suporte para a competitividade. Os dados contábeis são matérias-primas de informações, que devem ser tratados, para que gerem informações úteis e representem um instrumento gerencial para o processo decisório de forma a alcançar uma vantagem competitiva sustentável. As informações geradas pela Contabilidade Gerencial podem auxiliar os gestores a melhorar a qualidade das operações, reduzir custos operacionais e aumentar a adequação das operações às necessidades dos clientes (SANTIAGO, 2020, p.32).

De acordo com Ludícibus (2020), a Contabilidade Gerencial aborda seguimentos que busquem solucionar divergências apresentadas nos relatórios financeiros através de um planejamento que consiste em apresentar estratégias para auxiliar nos processos decisórios. O autor menciona ainda, que a Contabilidade Gerencial representa o uso da contabilidade financeira como ferramenta de administração, dando ênfase na ação e não nas técnicas específicas da contabilidade.

Para Atkinson (2018), através das informações prestadas pela contabilidade financeira, a contabilidade gerencial assume o processo de identificar, mensurar, analisar e relatar as informações econômicas da empresa que auxiliam no planejamento e tomadas de decisões internas, como por exemplo: custos, orçamentos, avaliação de desempenho, etc.

Dessa maneira, entende-se que a Contabilidade Gerencial, constitui-se como uma importante ferramenta para a gestão de uma empresa, apresentando as melhores formas de utilizar os recursos financeiros e de otimizar as suas atividades, auxiliando nos processos decisivos e, conseqüentemente, no seu desempenho diante do mercado (RIBEIRO, 2022).

Para Silva (2020), a Contabilidade Gerencial é composta com um conjunto de técnicas combinadas, como por exemplo, a contabilidade financeira, a contabilidade de custos e a análise das demonstrações contábeis, capazes de oferecer informações que subsidiem os processos decisórios em uma empresa.

No cenário empresarial, a contabilidade gerencial volta a sua atenção para o uso interno da empresa, por meio da alimentação de planilhas, relatórios e outras ferramentas que possibilitem a análise e a comparação de produtos, orçamentos, objetivos da empresa, dentre outros (RAZA, 2018).

Outro aspecto importante da Contabilidade Gerencial é o fato de que ela pode ser utilizada como ferramenta de adequação de uma empresa ao cenário em que ela está inserida, tendo em vista que existem diferentes formas e estratégias de busca ou expansão do mercado consumidor (PADOVEZE, 2015).

Com a expansão empresarial no mercado e com a alta competitividade torna-se cada vez mais importante adotar ferramentas para se ter um resultado idôneo e referencial. A contabilidade gerencial, está direcionada unicamente para a administração da organização, buscando preencher informações econômicas e financeiras que se encaixem de forma eficaz e eficiente para tomada de decisão do dirigente.

A contabilidade gerencial é a responsável por coletar os dados de informações sobre o ambiente em que a organização atua, interpretá-lo e transformá-los em informações úteis, contribuindo positivamente para o sucesso da organização. Ou seja, é um instrumento de apoio na gestão dos negócios que poderá contribuir significante para a eficiência operacional da organização, pois auxilia as empresas a coletar, processar e relatar informações para uma variedade de decisões operacionais e administrativas (RIBEIRO, 2022).



A contabilidade gerencial é necessária para qualquer entidade. O foco são os usuários internos em quaisquer níveis da administração que necessitam de informações contábeis para o processo de planejamento e controle das operações e a tomada de decisão. As informações contábeis gerenciais evidenciam a qualidade dos materiais, produtos e serviços; a mensuração dos períodos de maturação em que os produtos permanecem no processo de fabricação; a capacidade, eficiência e desempenho dos empregados; satisfação dos clientes etc. (SILVA, 2020)

Então, qualquer decisão tomada, qualquer que seja a área de atuação do responsável por ela, encontrará na informação contábil gerencial a mais benéfica possível para o desenvolvimento da organização. Portanto, função da contabilidade gerencial consiste em orientar os agentes responsáveis pela gestão do patrimônio da organização nas suas tomadas de decisões.

Para Marion e Ribeiro (2022, p. 30)

A contabilidade gerencial tem por finalidade suprir empregados, gerentes e executivos de informações que possibilitem tomar decisões para reduzir custos, aumentar a eficiência dos processos produtivos e melhorar a qualidade dos seus produtos.

Portanto, através dessas informações gerenciais úteis e precisas que o gestor e/ou profissional contábil analisa, corrige erros e traça as diretrizes com o planejamento estratégico devido visando o crescimento e sucesso nos objetivos almejados.

A contabilidade gerencial não é um ramo autônomo da ciência contábil, como a contabilidade financeira (geral) ou a contabilidade de custos. É a integração dos conhecimentos úteis, sob o aspecto gerencial, para a tomada de decisões da administração da entidade, oriundos de vários ramos da contabilidade e de outras ciências. É o gerenciamento da informação contábil em favor da administração da entidade. Os administradores (usuários internos) são as pessoas que se valem dessa informação. A administração utiliza-se dos dados gerenciais para planejamento, avaliação e controle adequados da organização, por meio de um sistema de informação contábil (SÁ, 2018).

Para Jund (2020, p. 2):

A diferença fundamental entre os dois tipos é que a financeira atende as necessidades de quem está fora da organização (usuários externos), enquanto a gerencial atende as necessidades dos gerentes dentro da organização (usuário interno). Em virtude dessa diferença fundamental de usuários a contabilidade financeira enfatiza as consequências de atividades passadas, a objetividade, a verificabilidade, a precisão e o desempenho em toda a empresa, enquanto a contabilidade gerencial enfatiza as decisões que afetam o futuro, a relevância o fazer as coisas em tempo hábil e o desempenho no nível do segmento.

A utilização das informações contábeis para o processo decisório por parte dos gestores é a essência da contabilidade gerencial. É primordial que tais informações geradas a partir da contabilidade gerencial sejam planejadas e atendam a todas as necessidades informativas dos usuários internos. A contabilidade gerencial deve considerar todas as convenções relacionadas ao campo de atuação do negócio, como moeda, índice diversos, taxas, inflação, a fim de estabelecer métricas comparativas que sirvam de base para o processo decisório efetivo.

Estima-se que a contabilidade exista desde o surgimento da humanidade. Com o pas-

sar dos tempos, o homem foi acumulando suas riquezas, surgindo então a necessidade de contabilizar os seus bens. Diante desse fato, surgem as primeiras evidências da contabilidade na história. O autor Sá (2018) comenta a respeito desse fato histórico:

Admite-se, pois, que há cerca de 20.000 anos, o homem já registrava os fatos da riqueza em contas, de forma primitiva buscava, assim memorizar aquilo que dispunha e que não precisava mais buscar na natureza, porque armazenava (SÁ, 2018, pg. 20).

Com o processo de modernização da sociedade, acrescentando-se o vencimento da escrita contábil, novas ideias foram surgindo, fazendo com que a contabilidade se tornasse uma ciência que, como as outras, precisava ganhar o seu espaço, desenvolver suas técnicas e aprimorar os seus conhecimentos (DALBELLO, 2015).

O advento da revolução Industrial representa um marco muito importante para a história da contabilidade. Neste período a Contabilidade Gerencial surgiu como um complemento da contabilidade financeira. Anteriormente à Revolução Industrial, a Contabilidade de uma determinada empresa não se preocupava em estabelecer qualquer tipo de relação com as demais organizações comerciais, restringindo-se às suas questões internas (DIAS, 2020).

Após a Revolução Industrial, as empresas sentiram-se obrigadas a precificar os seus produtos e com isso controlar os recursos utilizados durante o processo produtivo. Com o aumento da produção, essa necessidade se intensificou, levando ao surgimento da Contabilidade Gerencial como ferramenta de controle da contabilidade interna da empresa e dos registros de contabilidade como instrumento administrativo (MARTINS, 2020).

De acordo com Oliveira (2020), as primeiras empresas a utilizarem a Contabilidade Gerencial em seus processos foram as norte-americanas. O autor destaca ainda que as empresas dos Estados Unidos pioneiras na utilização desse tipo de contabilidade foram as de tecelagens de algodão. Essas empresas passaram a empregar a Contabilidade Gerencial como forma de aumentar as oportunidades de lucro.

2.2.2 Ferramentas da Contabilidade Gerencial

Tendo em vista o papel que a Contabilidade Gerencial tem de auxiliar os gestores e administradores da empresa a tomarem as suas decisões a respeito das operações a serem realizadas, algumas ferramentas são muito úteis, pois proporcionarão uma visão correta da posição da empresa. São elas: o Balanço Patrimonial, o Demonstrativo do Fluxo de Exercícios e o Demonstrativo do Fluxo de Caixa (ALMEIDA, 2019).

Balanço Patrimonial

Andrade Filho (2016) destaca que o Balanço Patrimonial é fundamental para o correto acompanhamento do patrimônio da empresa, pois ele garante o controle dos custos e dos gastos realizados. Essa ferramenta permite que sejam acompanhadas todas as informações referentes aos ativos e aos passivos da organização, garantindo uma visão ampla e consolidada da evolução do negócio. Ela permite também analisar todos os recursos gerados pela organização, a sua capacidade de gerar lucro, o controle dos seus estoques, dentre outras possibilidades.



A respeito do Balanço Patrimonial, Attie (2020) declara que:

Balanço patrimonial é um relatório contábil que avalia a condição patrimonial e financeira de uma empresa ao final de um período — geralmente, 12 meses. Ele é considerado a demonstração financeira mais importante de uma empresa. Ou seja, o balanço fornece um quadro geral sobre a situação econômica e contábil da empresa, listando todos os bens, direitos e valores que ela possui em um determinado momento.

Normalmente, o balanço patrimonial é apresentado anualmente. Por representar a evolução contábil do patrimônio, toda empresa é obrigada, por lei, a elaborar o seu balanço patrimonial no fim de cada exercício (ATTIE, 2020, p. 45).

Segundo o autor Asef (2019), o balanço patrimonial corresponde a uma demonstração contábil, de caráter obrigatório, que representa de forma sintetizada e ordenada o saldo monetário de todo o patrimônio da empresa, em um determinado período. Para Oliveira (2017, p.36), “a palavra balanço deriva do adjetivo latino bilanx, que significa ‘dois pratos’ e traduz a ideia de comparação e equilíbrio”. Dessa forma, observa-se que o balanço patrimonial busca apresentar a posição financeira e patrimonial de uma determinada empresa em uma data específica, de maneira estática.

Figura 1: Exemplo de Balanço Patrimonial

Balanço Patrimonial — 31 de Dezembro de 2019 (R\$)			
ATIVO		PASSIVO	
CIRCULANTE		CIRCULANTE	
Disponibilidades (Caixa, bancos ...)	189.000	Fornecedores a Pagar	33.222
Contas a Receber (Clientes a receber ...)	156.000	Financiamentos	12.666
Estoques (Produtos)	200.222	Salários e Contribuições Sociais	33.000
Impostos a Recuperar	233.333	Impostos a Pagar	45.000
Desp Antecipadas	12.089	Aluguéis a Pagar	21.003
Outras Contas a Receber	7.899	Outras Contas a Pagar	32.111
TOTAL	798.543	TOTAL	177.002
NÃO CIRCULANTE		NÃO CIRCULANTE	
Realizável a Longo Prazo		Exigível a Longo Prazo	
Contas a Receber	143.000	Financiamentos	57.333
Impostos a Recuperar	80.190	Empréstimos	111.000
Depósitos Judiciais	33.333	Imp e Contr a Recolher	2.330
Outras Ativos Não Circulantes	22.111	Outros	43.000
TOTAL	278.634	TOTAL	213.663
Permanente		Patrimônio Líquido	
Investimentos	223.330	Capital Social	1.248.411
Imobilizado	487.000	Reservas de Capital	161.178
Intangível	120.000	Reservas de Lucro	107.253
Outros	0	Lucros Acumulados	0
TOTAL	830.330	TOTAL	1.516.842
TOTAL DO ATIVO	1.907.507	TOTAL DO PASSIVO	1.907.507

Fonte: Oliveira (2017)

Para Raza (2018), o balanço patrimonial é utilizado de maneira a evidenciar de forma qualitativa e quantitativa a posição financeira da empresa, em uma data específica. Essa demonstração financeira é composta por elementos ativos, que são os recursos controlados por uma entidade e dos quais se esperam lucros no futuro; por elementos passivos, que são os obrigatórios e elegíveis e os elementos patrimoniais, que corresponde à diferença entre os ativos e passivos da empresa, ou seja, o valor líquido.

Demonstração do Resultado do Exercício

Elaborado de forma conjunta ao Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Exercício é uma ferramenta que analisa se a empresa está gerando lucros ou tendo prejuízos. Essa ferramenta corresponde a um documento contábil instituído pela Lei nº 11.638/07. A sua elaboração deve ser feita levando em consideração o Regime de Competência, tendo em vista o real período em que aconteceram. O objetivo da Demonstração do Resultado do Exercício é realizar o detalhamento do Resultado Líquido de uma empresa no seu exercício financeiro, geralmente ao longo de todo o ano (RIBEIRO, 2022).

Figura 2: Exemplo de Demonstração do Resultado do Exercício



PRESS RELEASE 4T18

Demonstração do Resultado	4T18	4T17	4T16
Receita Operacional Líquida	1.097,9	1.025,5	926,6
Custos dos Serviços Prestados	-442,7	-414,0	-387,4
Lucro Bruto	655,2	611,5	539,2
Despesas Operacionais	-249,8	-296,8	-337,6
Comerciais	-86,4	-75,9	-76,7
Administrativas	-161,0	-158,6	-158,5
Perdas pela Não Recuperabilidade de Ativos	-1,4	-2,0	-1,9
Provisões Cíveis, Trabalhistas, Tributárias e Ambientais	56,2	51,6	-34,2
Provisões para Plano de Aposentadoria e Assistência Médica	-11,6	-8,0	-22,0
Programa de Participação nos Resultados	-39,9	-40,7	-37,2
Outras Despesas (Receitas) Operacionais	-4,8	-62,8	-6,0
Resultado de Equivalência Patrimonial	-0,9	-0,4	-1,1
Resultado Antes do Resultado Financeiro e dos Tributos	405,4	314,7	201,6
Resultado Financeiro	-48,4	-122,3	-40,9
Receitas Financeiras	13,0	15,9	20,7
Despesas Financeiras	-61,4	-138,2	-61,6
Resultado Antes dos Tributos sobre o Lucro	357,0	192,4	160,7
Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o Lucro	-37,0	-38,2	-1,8
Lucro Líquido do Período	320,0	154,2	158,9

Fonte: Ribeiro (2022).



Segundo Oliveira (2015), a Demonstração do Resultado do Exercício é evidenciar o resultado líquido de uma empresa em um determinado período, por meio da comparação das receitas, das despesas e dos custos gerados. Ela corresponde a um relatório de demonstração contábil de grande importância para uma empresa e um dos mais importantes que o contador deve gerar. Por meio dele é avaliada a real capacidade financeira da empresa, tornando-se uma ferramenta essencial para o processo de tomada de decisões.

Demonstração do Fluxo de Caixa

Já a Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC), por sua vez, compreende um relatório financeiro de grande importância dentro uma empresa. Seu objetivo é analisar as movimentações financeiras dentro da empresa. Através da análise específica das atividades financeiras, a DFC consegue analisar criticamente a maneira como os recursos da empresa são aplicados (SILVA, 2020).

Figura 3: Exemplo de Demonstração do Fluxo de Caixa

DFs Individuais / Demonstração do Fluxo de Caixa - Método Indireto			
(Reais Mil)			
Código da Conta	Descrição da Conta	Acumulado do Atual Exercício 01/01/2014 à 30/06/2014	Acumulado do Exercício Anterior 01/01/2013 à 30/06/2013
6.01	Caixa Líquido Atividades Operacionais	32.647	-13.848
6.01.01	Caixa Gerado nas Operações	38.694	32.557
6.01.01.01	Lucro líquido do período	46.906	46.718
6.01.01.02	Depreciação	16.041	12.839
6.01.01.03	Baixa de ativos	38	0
6.01.01.04	Amortização	1.860	1.544
6.01.01.05	Provisões	121	1.958
6.01.01.06	Provisão para perdas sobre créditos	531	-73
6.01.01.07	Imposto de renda e contribuição social diferidos	-3.784	-564
6.01.01.08	Equivalência patrimonial	-38.580	-31.771
6.01.01.09	Juros sobre debêntures, empréstimos e financiamentos	13.216	11.678
6.01.01.10	Derivativos	0	-5.502
6.01.01.11	Variação cambial de adiantamentos e leasing	2.345	-749
6.01.01.12	Juros sobre aplicação financeira-caixa restrito	0	-3.521
6.01.02	Variações nos Ativos e Passivos	-6.047	-46.405
6.01.02.01	Contas a receber de clientes	589	-22.666
6.01.02.02	Impostos a recuperar	-4.242	-1.774
6.01.02.03	Estoques	1.017	-1.537
6.01.02.04	Depósitos judiciais	-1.310	-7.599
6.01.02.05	Outras contas a receber	-3.108	-9.913
6.01.02.06	Fornecedores	-4.226	-2.651
6.01.02.07	Salários, provisões e encargos sociais a recolher	5.050	-2.135
6.01.02.08	Impostos, taxas e contribuições a recolher	-166	-660
6.01.02.09	Outros passivos	349	2.530
6.02	Caixa Líquido Atividades de Investimento	-31.433	6.622
6.02.01	Aquisição de imobilizado	-28.889	-10.753
6.02.02	Aquisição de investimento e intangível	-2.544	-3.944
6.02.03	Dividendos recebidos	0	20.000
6.02.05	Liberação do caixa restrito	0	1.319
6.03	Caixa Líquido Atividades de Financiamento	-41.680	43.645
6.03.01	Dividendos pagos	-18.515	-18.486
6.03.02	Juros sobre capital próprio pagos	-7.075	-12.438
6.03.04	Pagamento Leasing	-3.152	-422
6.03.05	Debêntures	0	250.000
6.03.06	Pagamento de debêntures	0	-166.000
6.03.07	Pagamento de juros sobre debêntures	-12.938	-9.009
6.05	Aumento (Redução) de Caixa e Equivalentes	-40.466	36.419
6.05.01	Saldo Inicial de Caixa e Equivalentes	90.048	30.758
6.05.02	Saldo Final de Caixa e Equivalentes	49.582	67.177

Fonte: Ribeiro (2022).

Segundo Dias (2020), a DFC tem como objetivo principal informar quais movimentações impactaram na redução ou no aumento de caixa. Ela corresponde a um relatório de contabilidade cujo objetivo principal é apresentar os resultados referentes à entrada e às saídas de dinheiro do caixa de uma determinada empresa em um determinado período. Assim, a Demonstração do Fluxo de Caixa busca detalhar a origem dos recursos de uma empresa e analisar a aplicação destes.

2.2.3 Benefícios da Contabilidade Gerencial no processo de tomada de decisão empresarial

Segundo Almeida (2019), um dos maiores benefícios que a Contabilidade Gerencial pode proporcionar para uma empresa é a possibilidade de controle financeiro e econômico do empreendimento. Por meio dela, pode-se fazer o planejamento de todo o investimento a ser realizado, além de monitorar todas as receitas e despesas do negócio, diminuindo os riscos de ficar sem caixa para pagar as dívidas.

A Contabilidade Gerencial também facilita o acesso às linhas de crédito com bancos e fornecedores para as empresas. Por meio do controle eficiente das contas e movimentações bancárias, o acesso ao crédito torna-se facilitado, pois a saúde financeira de uma empresa garante que a mesma consiga com facilidade a aprovação de linhas de crédito (ATTIE, 2020).

Por meio da verificação da real situação patrimonial das empresas e da análise de dados concretos que se baseiam na escrituração regular dos documentos que possuem influência no patrimônio da empresa, a Contabilidade Gerencial revela-se uma importante ferramenta para as empresas. Além disso, ela também definirá o melhor regime de tributação, por meio da análise da receita bruta, dos gastos fixos e variáveis e da margem de lucro das empresas (SILVA, 2020).

Segundo Sá (2018), pode-se afirmar também que a Contabilidade Gerencial quando utilizada em uma pequena empresa facilita o processo de comunicação entre os níveis de comunicação da empresa, além de evitar os desperdícios e excessos de recursos, gerando indicadores para o negócio.

Portanto, a Contabilidade Gerencial, enquanto ferramenta de gestão contábil e financeira da empresa, oferece vantagens que poderão ajudar no desenvolvimento e crescimento empresarial. Poderá auxiliar na administração dos recursos da empresa, orientando a sua melhor utilização. Poderá também subsidiar a empresa com informações que a tornarão mais competitiva, além de aumentar a eficiência das funções de gestão (SILVA, 2020).

A Contabilidade Gerencial possui um papel muito importante em diversas áreas das empresas, possibilitando, especialmente, orientar os gestores na tomada de decisões estratégicas, por meio de informações seguras e confiáveis a respeito dos custos da organização (RIBEIRO, 2022). Conforme destaca Vilela (2015), a tomada de decisões é uma das tarefas mais difíceis e complexas a serem realizadas por um gestor, pois geralmente essas decisões atendem diversos objetivos.

A tomada de decisões em uma empresa reflete diretamente no seu sucesso ou não. Por esse motivo, o Gerente Contábil possui um importante papel no processo decisório de uma empresa, pois conhece todas as áreas e as suas características de forma detalhada, auxiliando a diretoria da implementação de melhorias e na busca por soluções aos problemas encontrados. Assim, a Contabilidade Gerencial atua como uma ferramenta de

avaliação da empresa, com técnicas e metodologias específicas para cada área, buscando auxiliar a gerência ou diretoria na escolha pela melhor alternativa no momento (RIBEIRO, 2022).

No processo de tomada de decisão em uma empresa, o maior desafio encontra-se na incerteza em relação ao futuro da mesma, mas tal incerteza pode ser diminuída com informações fiéis, adequadas e confiáveis a respeito da situação, a fim de garantir um resultado favorável em relação a uma decisão (RAZA, 2018).

Dessa forma, a Contabilidade Gerencial tem o papel de oferecer empresas as informações necessárias que subsidiem o processo decisório em relação aos custos gerados. Assim, garantirá dados fidedignos e reais para o gestor, a fim de possibilitar que as decisões tomadas sejam as mais adequadas possíveis e baseadas em argumentos eficientes. Com o apoio da Contabilidade Gerencial, a direção da empresa alimenta o seu modelo decisório com as informações necessárias para uma decisão tempestiva e eficaz (SILVA, 2020).

Dessa maneira, verifica-se que a Contabilidade Gerencial possui importante relevância para os gestores de uma empresa de pequeno porte, pois auxilia no processo decisório, ajudando-os, com as informações necessárias, a optarem pelo melhor para suas empresas (PADOVEZE, 2015).

Conforme destaca Matos (2019), a tomada de decisões é uma das tarefas mais difíceis e complexas a serem realizadas por um gestor, pois geralmente, essas decisões atendem diversos objetivos. Neste sentido, a Contabilidade Gerencial possui um papel muito importante para as empresas, mas busca, especialmente, orientar os gestores na tomada de decisões estratégicas, por meio de informações seguras e confiáveis, por meio de um conjunto de métodos e procedimentos específicos, como os testes de observância e os testes substantivos.

De acordo com Silva (2020) a Contabilidade Gerencial pode ser compreendida como uma atividade que tem como objetivo examinar e atestar a integridade, a veracidade e a adequação das contas de uma empresa. Por meio de uma série de técnicas e procedimentos, ela avalia as demonstrações contábeis de uma organização, a fim de verificar, através de um parecer, a concordância desta com os princípios e as normas contábeis do Brasil.

Corroborando com estes conceitos, Padoveze (2015) destaca que a Contabilidade Gerencial apresenta como sua principal finalidade a comprovação da veracidade dos dados e informações contábeis de uma empresa. Através de investigações e análises, ela verificará se a posição patrimonial desta empresa, bem como se a origem, a evolução e a aplicação dos recursos financeiros são reais e estão em conformidade com aquilo que foi apresentado nas demonstrações contábeis. Assim, ela se mostrará como um instrumento de grande importância para uma empresa, pois garante a segurança e a confiabilidade das informações e das contas divulgadas por ela, implicando nos passos que serão tomados em relação ao que foi estabelecido pelo Planejamento Estratégico.

Por meio da Contabilidade Gerencial, os gestores e diretores têm a garantia da transparência e confiabilidade dos dados apresentados em relação à empresa, pois os números informados são reais. O resultado das auditorias é apresentado por meio de um relatório, onde consta o parecer dos auditores. A partir disso, as ações e estabelecidas pelo Planejamento Estratégico poderão ser executadas ou não, dependendo da sua viabilidade (MATOS, 2019).

Segundo Kotlher (2020), após o Gerente Contábil deverá fazer a revisão dos resultados obtidos e analisar as conclusões do processo obtidas com as evidências coletadas, para que assim possa emitir seu parecer em relação às informações contábeis da empresa. Nes-

se sentido, ele deverá emitir um relatório que contenha o resultado das demonstrações auditadas, bem como o período em que as informações foram coletadas. Com base nessas informações, os gestores estarão devidamente embasados e subsidiados quanto às decisões e escolhas relacionadas à empresa e as possíveis dificuldades encontradas.

Para Jund (2020), a Contabilidade Gerencial representa uma importante ferramenta que auxiliará os gestores em relação às ações que foram estabelecidas estrategicamente, bem como as decisões que serão tomadas quanto ao futuro da empresa. Através dos relatórios emitidos, serão identificadas as responsabilidades da administração da empresa sobre as demonstrações contábeis apresentadas, além da opinião dos auditores em relação às demonstrações financeiras.

De acordo com Hernandez (2018), os laudos e relatórios emitidos pela Contabilidade Gerencial representam a finalização de um trabalho que conseguiu ser executado dentro das condições planejadas, de maneira que foram avaliadas as suas contas e demonstrações contábeis. Portanto, caberá aos gestores e diretores da empresa decidir quais serão as medidas tomadas quanto às ameaças e oportunidades identificadas, bem como os prováveis cenários que encontrarão.

No contexto empresarial, é de fundamental importância considerar que os usuários e as partes influenciadas por um determinado negócio tomarão suas decisões baseados nas demonstrações contábeis divulgadas. Enquanto usuários das informações contábeis, os stakeholders são diretamente afetados pelas consequências e implicações que essas informações poderão trazer (ALMEIDA, 2019).

Segundo Razza (2018), a palavra *stakeholder* faz referência aos indivíduos que são afetados ou que podem acabar afetando os propósitos e objetivos de uma empresa ou entidade. Seguindo essa definição, as empresas devem definir seus modelos de gestão, de forma a destacar os públicos com quem manterão algum tipo de relação.

Para Ribeiro (2022), os *stakeholders* (do português, partes interessadas) são as pessoas, empresas e organizações que podem ser, de maneira direta ou indireta, afetadas por um determinado projeto ou empresa. Eles estão inseridos na gestão da comunicação e possuem grande importância para a execução de um determinado projeto.

Dessa forma, as informações contábeis devem atender as necessidades dos seus *stakeholders*, independente dos seus interesses empresariais. Dessa forma, é de suma importância que as empresas levem em consideração as relações que mantêm com os seus *stakeholders*, a fim de atingir os objetivos da empresa. Para tanto, apresenta-se como de fundamental importância também o monitoramento dessas relações, pois elas podem interferir na estrutura da gestão da corporação (PADOVEZE, 2015).

No processo de tomada de decisão em uma empresa, o maior desafio encontra-se na incerteza em relação ao futuro da mesma, mas tal incerteza pode ser diminuída com informações fiéis, adequadas e confiáveis a respeito da situação, a fim de garantir um resultado favorável em relação a uma decisão. Dessa forma, a Contabilidade Gerencial tem o papel de oferecer às empresas as informações necessárias que subsidiem o processo decisório. Assim, garantirá dados fidedignos e reais para o gestor, com o intuito de possibilitar que as decisões tomadas sejam as mais adequadas possíveis e baseadas em argumentos eficientes (SILVA, 2020).

Portanto, com o apoio da Contabilidade Gerencial, a direção da empresa alimenta o seu modelo decisório com as informações necessárias para uma decisão tempestiva e eficaz. Pode-se então considerá-la como uma importante ferramenta de gestão e de auxílio nas tomadas de decisões que podem garantir o sucesso das empresas (MATOS, 2019).



3. CONCLUSÃO

Conclui-se com o presente trabalho que, as empresas necessitam de um acompanhamento contábil adequado, com o objetivo de ter um bom planejamento estratégico e executar as ações contábeis. Nesse sentido, a Contabilidade Gerencial possui uma grande importância para estas empresas, pois oferece mecanismos e informações aos gestores, de forma que auxiliem em suas funções gerenciais e a tomada de decisões. Para tanto, utiliza ferramentas como o balanço patrimonial, a demonstração dos fluxos de caixa e a demonstração do resultado.

A Contabilidade Gerencial pode proporcionar diversos benefícios para as empresas. Como exemplo, pode-se citar a possibilidade de controle financeiro e econômico do empreendimento, facilita o acesso às linhas de crédito com bancos e fornecedores, bem como possibilita a verificação da real situação patrimonial do negócio, por meio da análise de dados concretos.

A Contabilidade Gerencial permite também que uma empresa compare a sua performance com as demais empresas concorrentes do mercado, de maneira que os dados possam ser utilizados para melhor entender o mercado, por meio de tendências de projeção. Portanto, a Contabilidade Gerencial representa uma ferramenta eficiente para a gestão das empresas no Brasil, subsidiando-as com as informações contábeis necessárias para o seu planejamento estratégico e o seu desenvolvimento no mercado.

Referências

- ALMEIDA, Marcelo Cavalcante. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- ANDRADE FILHO, Edmar Oliveira. **Imposto de renda das empresas, 3.ed.** São Paulo: Atlas, 2016.
- ASSEF, Roberto. **Guia prático de administração financeira: pequenas e médias empresas**, Rio de Janeiro: Campus, 2019.
- ATKINSON, Anthony A. **Contabilidade Gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- ATTIE, Willian. **Auditoria: Conceito e Aplicações**, (3.^a ed.), São Paulo, Ed. Atlas. 2020.
- CHÉR, Rogério. **A gerência das pequenas e médias empresas: o que saber para administrá-las**, 2ed. rev. e ampl. São Paulo: Maltese, 2021.
- DALBELLO, Liliane. **A relevância do uso do fluxo de caixa como ferramenta de gestão financeira para a avaliação da liquidez e capacidade de financiamento de empresas**. 2015. 168f. Dissertação de Mestrado – Federal de Santa Catarina, 2015.
- DIAS, Elaine Ap. **O contador Gerencial**. Boletim CRC SP, São Paulo, n.159, p.12- 13, ago. 2020.
- HERNANDEZ, P. **Auditoria de Demonstrações Contábeis: normas e procedimentos**. 2 ed. São Paulo. Atlas. 2018.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- JUND, Sergio. **Auditoria: Conceitos, normas, técnicas e procedimentos: teoria e 700 questões** – Estilo ESAF, UNB 6 ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2020.
- KOTLHER, A.J. **Auditoria de Gestão**. Recife. Monografia Universidade Federal de Pernambuco. 2025.
- MARION, José Carlos; RIBEIRO, Osni Moura. **Introdução à contabilidade gerencial** 2^a ed. São Paulo: Saraiva, 2022.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 4.ed. rev. – São Paulo: Atlas, 2020.
- MATOS, F. G. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Editora Makron Books, 2019.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de: **Manual de consultoria empresarial/ conceitos, metodologias, práticas**. São Paulo: Atlas, 2017.

OLIVEIRA, Marilisa Montoani de. **Contabilidade gerencial: a aplicação na gestão de microempresas e empresas de pequeno porte.** 2020. 71f. Monografia. Universidade de Taubaté. 2020.

PADOVEZE, Clóvis, Luís. **Introdução à administração financeira.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2015.

RAZA, Cláudio. **Informações contábeis: o cliente não sabe pedir e o escritório contábil, na sua grande maioria, não está preparado para fornecer.** Boletim CRC SP, São Paulo, n.166, p.16-17, maio 2018.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade Básica fácil** – 23. ed. ver. e atual. São Paulo: Saraiva, 2022.

SÁ, Antonio Lopes. **Moderna Análise de Balanços ao Alcance de todos.** 2ª edição – Revista e Atualizada. Curitiba: Editora Juruá. 2018.

SANTIAGO, Marlene Ferreira. **O efeito da tributação no planejamento financeiro das empresas prestadoras de serviços: um estudo de caso de desenvolvimento regional.** 2020. 139f. Dissertação de Mestrado – Universidade de Taubaté, 2020.

SILVA, Daniel Salgueiro. **Manual de Procedimentos Contábeis para Micro e Pequenas Empresas,** 5.ed. Brasília: CFC: Sebrae, 2020.

VILELA, José Ricardo de Paula Xavier et al. Governança e Relações de Poder: Orientando as Boas Práticas em Cooperativas e outras Sociedades de Pessoas. **Contabilidade, Gestão e Governança, Brasília,** v. 18, n. 2, p. 69-84, maio/ago. 2015.



A INFLUÊNCIA DA ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS PARA TOMADA DE DECISÕES

*THE INFLUENCE OF THE ANALYSIS OF FINANCIAL STATEMENTS FOR DECISION
MAKING*

Wilson Silva Neto¹

1 Ciências Contábeis da Faculdade Anhanguera São Luís-MA



Resumo

A análise das demonstrações contábeis é uma ferramenta de grande influência, que tem como objetivo proporcionar informações a respeito da posição patrimonial e financeira de uma instituição, que podem ser usadas por funcionários, executivos, acionistas, investidores e outros. Por meio dela, é possível pautar um raciocínio seguro sobre o cenário econômico e patrimonial de uma empresa para indicar o que aconteceu no passado e julgar tendências futuras. O presente estudo tratou das demonstrações contábeis e seus usuários, que possui o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício como os principais elementos. Em seguida, enfatizou a importância das Análises de Demonstrações Contábeis para a ascensão e saúde financeira de uma organização, e assim, as técnicas utilizadas para executá-las para que a gestão possa ter uma visão mais estratégica dos seus negócios. Por fim, é destacado a contribuição das demonstrações contábeis na tomada de decisões das empresas em geral. Com a finalidade de entender a finalidade e a relevância da análise das demonstrações contábeis para a saúde financeira das empresas e tomadas de decisões, foi utilizado como metodologia a pesquisa bibliográfica, desenvolvida fazendo uso da metodologia de revisão bibliográfica de literatura acerca do tema citado, enfatizando os principais pontos de uma boa análise das demonstrações contábeis onde os recursos que foram utilizados se constituem a partir de pesquisas em livros, sites com rigor científico e artigos publicados, nos últimos dez anos.

Palavras-chave: Demonstrações Contábeis, Contabilidade, Tomada de decisão, Análise Financeira, Indicadores.

Abstract

The analysis of financial statements is a highly influential tool, which aims to provide information about the equity and financial position of an institution, which can be used by employees, executives, shareholders, investors and others. Through it, it is possible to base a safe reasoning on the economic and equity scenario of a company to indicate what happened in the past and judge future trends. The present study dealt with financial statements and their users, which have the Balance Sheet and the Income Statement for the Year as the main elements. Then, he emphasized the importance of the Analysis of Financial Statements for the rise and financial health of an organization, and thus, the techniques used to execute them so that the management can have a more strategic vision of its business. Finally, the contribution of financial statements in the decision-making of companies in general is highlighted. In order to understand the purpose and relevance of the analysis of financial statements for the financial health of companies and decision-making, bibliographical research was used as a methodology, developed using the methodology of bibliographical review of the literature on the mentioned theme, emphasizing the main points of a good analysis of financial statements where the resources that were used are based on research in books, websites with scientific rigor and articles published in the last ten years.

Keywords: Financial Statements, Accounting, Decision making, Financial Analysis, Indicators.



1. INTRODUÇÃO

No início a contabilidade era um instrumento que surgiu de forma simples a partir da necessidade do homem de controlar o seu patrimônio de uma melhor forma. Com o passar do tempo, a contabilidade teve muitos momentos de mudança e evolução para se tornar o que é hoje, assim como acontece com a maioria das profissões e suas categorias. Junto com toda essa evolução houve a necessidade dos usuários em buscar um maior conhecimento para encontrar meios para verificar as informações de uma maneira mais concreta possível para uma melhor tomada de decisão.

A análise das demonstrações contábeis é uma ferramenta de grande influência, que tem como objetivo proporcionar informações a respeito da posição patrimonial e financeira de uma instituição, que podem ser usadas por funcionários, executivos, acionistas, investidores e outros. Por meio dela, é possível pautar um raciocínio seguro sobre o cenário econômico e patrimonial de uma empresa para indicar o que aconteceu no passado e julgar tendências futuras.

É notável a crescente dificuldade enfrentada por algumas empresas em entender o que está induzindo as suas crises financeiras e por qual motivo não há uma evolução notável em suas finanças. Por esse motivo, o presente estudo busca apresentar como a análise das demonstrações contábeis tem grande influência e podem contribuir para as tomadas de decisões e saúde financeira das empresas, evitando problemas futuros e inseguranças nos investimentos.

O objetivo geral dessa pesquisa é mostrar a importância e influência que a análise das demonstrações contábeis tem para uma melhor tomada de decisão. Os objetivos específicos foram definidos em apresentar o conceito das demonstrações contábeis, evidenciar a importância da análise das demonstrações contábeis e mostrar a contribuição das demonstrações contábeis para a tomada de decisões das empresas.

2. DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

As demonstrações contábeis são documentos que apresentam o fluxo contábil e financeiro da empresa em um dado período. Nesses documentos é possível verificar vários indicadores de desempenho do negócio para compreender com clareza o cenário econômico em que está inserido. Essas demonstrações podem entregar dados valiosos para os seus usuários, permitindo uma melhor comparação com os indicadores de períodos anteriores para uma tomada de decisão com mais segurança.

É de grande importância a utilização das demonstrações contábeis em conjunto, pois cada uma apresenta informações diferentes das mesmas transações. Conforme Martins, Miranda e Diniz dizem:

Também é relevante dizer que o poder informativo das demonstrações contábeis é potencializado quando analisadas em conjunto. Pois, de acordo com o CPC 00 (R1), “as partes componentes das demonstrações contábeis se inter-relacionam porque refletem diferentes aspectos das mesmas transações ou outros eventos. Embora cada demonstração apresente informações que são diferentes das outras, nenhuma provavelmente se presta a um único propósito, nem fornece todas as informações necessárias para necessidades específicas dos usuários” (MARTINS; MIRANDA; DINIZ, 2020, p.9).

Posto isso, Basso, Filipin e Enderli (2015) afirmam que as demonstrações financeiras são relatórios que apresentam informações de natureza econômica e financeira das entidades e são elaboradas visando ampliar a quantidade de dados disponibilizados aos vários usuários da Contabilidade.

Conforme Marion (2015, p.19), as demonstrações contábeis ou demonstrações financeiras, termo utilizado pela Lei das Sociedades por Ações, são formas de demonstrar as informações contábeis de maneira organizada e resumida de um determinado período.

Um conjunto completo de demonstrações contábeis inclui os seguintes componentes: Balanço Patrimonial (BP), Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA), Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC), Demonstração do Valor Adicionado (DVA) e Notas Explicativas (NEs).

O Balanço Patrimonial é a demonstração financeira que relata os ativos, passivos e patrimônio líquido de uma empresa em determinado momento, seu objetivo principal é facilitar a análise da posição patrimonial da companhia, tendo em vista todos seus bens, obrigações e direitos. Para Crepaldi (2013, p. 207) “O balanço patrimonial é um resumo que apresenta os saldos finais das contas do sistema patrimonial”.

A Demonstração do Resultado do Exercício apresenta o resumo financeiro dos resultados operacionais e não operacionais da entidade, expondo os resultados líquidos do seu desempenho em determinado exercício social mostrando a real situação operacional. Por isso, Martins, Miranda e Diniz (2020, p.32) afirmam que nela que estão expressos os resultados apurados pela entidade, tanto a benefício do capital de terceiros quanto do capital próprio. É por meio dela que se pode avaliar tendências em termos de receitas, custos e despesas de variadas naturezas.

A Demonstração dos Lucros ou Prejuízos acumulados ou Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido é um documento que indica as alterações que ocorreram em todas as contas do Patrimônio Líquido em determinado período. A DMPL é bastante útil, pois possibilita ao analista, ou usuário das demonstrações contábeis, conhecer toda a movimentação ocorrida nas diversas contas do Patrimônio Líquido durante o exercício (MARTINS; MIRANDA; DINIZ. 2020).

A Demonstração do Fluxo de Caixa apresenta o efeito de transação que afetam caixa e equivalente de caixa no período. Por meio da DFC, os usuários das demonstrações contábeis podem avaliar a capacidade de gerar fluxos futuros de caixa da entidade, a capacidade de saldar obrigações e pagar dividendos, a flexibilidade financeira da empresa e a taxa de conversão do lucro em caixa entre outros aspectos (MARTINS; MIRANDA; DINIZ. 2020).

A Demonstração do Valor Adicionado é utilizada para mostrar a riqueza adquirida por uma empresa em determinado período. Segundo Martins, Miranda e Diniz (2020, p.57) afirmam que a DVA evidencia o valor adicionado pela entidade, deduzindo das suas receitas os custos dos recursos obtidos de terceiros. Ou seja, ela demonstra o quanto a empresa gerou de riqueza naquele período. Demonstra também sua distribuição para empregados, governo, fornecedores de capital e proprietários.

As notas explicativas são informações complementares às demonstrações contábeis previstas em lei e nos CPCs, que podem estar expressas na forma descritiva, na forma de quadros analíticos ou até mesmo englobar outras demonstrações contábeis que sejam necessárias ao completo esclarecimento da situação econômico-financeira da entidade (MARTINS; MIRANDA; DINIZ. 2020).



3. ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

A análise das demonstrações contábeis é uma das principais ferramentas contábeis no processo de tomada de decisão e é por meio dessa análise que o gestor da empresa pode dispor de uma interação total da vida econômica, financeira e patrimonial de uma entidade. Pode-se afirmar que a análise das demonstrações contábeis é o ramo da contabilidade que consiste na decomposição, comparação, verificação, interpretação, cálculos e estatísticas de, pelo menos, dois exercícios para obter informações precisas sobre a situação do patrimônio da empresa e de suas variações. Para Ludícibus (2017), a análise das demonstrações financeiras é uma importante ferramenta que busca desmistificar o universo dos números dos relatórios financeiros contábeis através da utilização de quocientes algébricos.

Inicialmente a análise das demonstrações contábeis era feita pelos bancos que desejavam conhecer melhor a situação econômico-financeira das empresas que solicitavam empréstimos junto a eles. Hoje em dia não é mais realizada somente pelos bancos, mas por fornecedores, pelos administradores e por futuros investidores para identificar como anda a saúde financeira e econômica de uma entidade em determinado período.

Por isso, há uma grande importância em realizar a análise de forma adequada, pois são apresentadas para usuários internos e externos em geral, considerando necessidades diversas. Segundo Martins *et al.* (2014, p. 4) “O objetivo da análise depende do usuário, porque cada usuário demanda um tipo específico de informação”. Ribeiro (2013, p. 04) reforça que a análise de balanços é o “exame e interpretação dos dados contidos nas demonstrações contábeis, com o fim de transformar esses dados em informações úteis aos diversos usuários da contabilidade.”

Através de alguns cálculos já existentes é possível realizar a análise horizontal e vertical. A AH verifica a evolução dos elementos do BP, da DRE e do DFC, com o objetivo de tirar conclusões sobre o desenvolvimento ao longo do tempo de uma empresa (DINIZ, 2015).

A análise Horizontal (AH) é chamada dessa forma porque o profissional financeiro se baseia na evolução dos saldos das contas de diferentes exercícios, e dessa forma é possível ser analisado o crescimento da empresa, ou obter a taxa de crescimento em relação aos concorrentes. Considerando-se como ano base o ano mais antigo, calcula-se os seus valores equivalentes a 100, sendo os anos subsequentes um percentual desse valor base (LEITE, 2018).

Já a análise vertical (AV) ou análise de Estrutura, aponta resultados de cima para baixo e de baixo para cima, utilizado para identificar a porcentagem dos itens em relação ao todo permitindo a comparação entre determinados períodos. É chamado de vertical pois são analisadas as colunas das demonstrações, permitindo que sejam feitas comparações caso existam dois ou mais períodos (DINIZ, 2015).

As diferenças entre Análise Horizontal e Análise Vertical, é que na análise feita em AH são comparados linha por linha, enquanto na AV cada item é analisado como uma porcentagem de outro item. Além disso, a AH compara as mudanças ao longo do tempo, enquanto AV compara as mudanças em termos percentuais, sendo útil para comparação entre outras empresas, são igualmente importantes para tomadas de decisão (LEITE, 2018).

É de grande importância a análise dos índices ou margens denominadas de: Liquidez Corrente, Liquidez Imediata, Liquidez Seca, Liquidez Geral, Endividamento Geral, Grau de Imobilização, Margens de lucratividade Operacional, Margem de Lucratividade Líquida, Rentabilidade do Patrimônio Líquido, Rentabilidade do Ativo Total, são frequentemente aplicados no setor contábil de qualquer empresa. Todos esses índices têm a finalidade de

contemplar e aprofundar a análise horizontal e vertical. Permite ainda a formulação de hipóteses por meio do conhecimento do desempenho da empresa (DINIZ, 2015).

Os indicadores econômicos financeiros relacionam elementos afins das demonstrações contábeis para chegar em conclusões sobre a situação da empresa. Esses índices são vistos como as principais ferramentas de trabalho do contador e devem ser utilizadas constantemente para as diversas tomadas de decisões. Os indicadores econômicos mais utilizados são:

Índice de liquidez: Demonstra a capacidade de pagamento da empresa, conforme afirmam Martins, Miranda e Diniz (2020, p.112) que “mostra a capacidade de pagamento atual da empresa com relação às dívidas a longo prazo; considera tudo o que ela converterá em dinheiro (no curto e longo prazo), relacionando com todas as dívidas assumidas (de curto e longo prazo).”

Índices de endividamento: Mostra o endividamento da empresa e também demonstrar o quando a empresa utiliza de recursos de terceiros. Conforme afirmam Martins, Miranda e Diniz (2020, p. 123) O índice de endividamento mostra quanto a empresa tem de dívidas com terceiros (Passivo Circulante + Passivo Não Circulante) para cada real de recursos próprios (Patrimônio Líquido).

Índices de rentabilidade: Servem para medir a capacidade da empresa com relação à geração de lucros, pois através dele é possível verificar o retorno dos investidores. A rentabilidade sobre o patrimônio, representa o quanto a administração conseguiu extrair de lucro para cada unidade de capital que os acionistas colocaram no negócio. Quanto maior esse índice melhor, terá um retorno do investimento para a empresa (GOLIMBIEVSKI, 2018).

4. CONTRIBUIÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS NA TOMADA DE DECISÕES

Frequentemente, em um dia normal, estamos tomando diversas decisões que partem desde o mais simples até o mais importante, mesmo sem perceber. Na vida pessoal é assim, mas a parte profissional não foge muito dessa realidade, pois as empresas precisam tomar importantes decisões a todo momento.

Para os profissionais que necessitam tomar essas decisões todos os dias nada melhor que ter os instrumentos adequados e necessários, a começar pelos relatórios que trazem as demonstrações e que são a peça inicial para qualquer tipo de tomada de decisão. Assim Crepaldi (2013) apresenta que a contabilidade realiza o levantamento de dados e transforma os mesmos em relatórios e demonstrações contábeis que serão utilizados por seus usuários internos e externos contribuindo assim, para uma tomada de decisão que seja mais aproximada do acerto em relação a suas transações.

Em algumas situações, haverá a necessidade de ter uma fundamentação teórica para auxiliar as decisões, ou seja, é necessário analisar a saúde da empresa para saber a melhor forma de agir. Além de analisar as demonstrações contábeis, é necessário uma interpretação precisa do período analisado. Nesse sentido, é importante ressaltar a análise correta das demonstrações contábeis, afinal o método de análise e controle dos números de uma empresa, ou de uma atividade comercial sempre foi muito utilizado e tem sido cada vez mais exigido e difundido.

Segundo Ribeiro (2013, p. 04), a análise de balanços é o “exame e interpretação dos dados contidos nas demonstrações contábeis, com o fim de transformar esses dados em



informações úteis aos diversos usuários da contabilidade.” Posto isso, observamos que a análise feita por um investidor é diferente da feita por um gestor que é diferente da feita por um administrador, pois a análise dos demonstrativos permite que diversos usuários tenham entendimentos diferentes acerca do seu propósito, e por isso podem chegar a conclusões parecidas, mas não idênticas.

O processo de análise das demonstrações contábeis envolve muita atenção por sua complexidade. É necessário uma maior precisão e uma análise minuciosa por parte do contador e gestor, que juntos vão conseguir tomar a decisão adequada para cada situação. Todas as demonstrações contábeis são relevantes, mas pode-se dar ênfase maior ao Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício, pois eles demonstram de uma maneira objetiva qual é a real situação da empresa, de maneira a esclarecê-la para seus futuros investidores e deixar transparecer todas as informações necessárias ao mercado de investimentos.

Segundo Ribeiro (2014, p. 207), “a análise propriamente dita, consiste em um exame minucioso, abrangendo cada uma das contas que compõem a demonstração financeira objeto da análise.”

Para que esta análise seja feita com fidedignidade à situação da empresa, é necessário a união da experiência, conhecimento, ética e transparência pelos profissionais que irão elaborar esse relatório. Ressaltamos também que o contador deve se preocupar, principalmente, em tornar os seus relatórios úteis para que possam auxiliar os usuários na tomada de decisão e não pensando somente nas exigências do governo.

É necessário que o empresário perceba a importância do trabalho do contador como um auxiliar em suas tomadas de decisões, para que haja sucesso nas ações realizadas pela empresa, pois é através das demonstrações contábeis que o contador terá condições de dar o seu parecer sobre a real situação da empresa, e dessa forma analisar juntamente com o sócio empreendedor quais os pontos ideais em que eles podem buscar rendimentos no mercado.

5. METODOLOGIA

Será utilizado como foco, a metodologia de revisão bibliográfica de literatura para desenvolver a pesquisa científica em questão. Terá fundamento dos Pronunciamentos Técnicos CPC's e NBC TG's, assim como das sociedades por ações (Lei nº 6.404/76). A pesquisa foi realizada por meio de artigos, teses e dissertações que se encontram em sites de busca acadêmica e livros impressos. Como os livros Análise Didática das Demonstrações Contábeis de MARTINS, E.; MIRANDA, G, J.; DINIZ, J, A, Estrutura, Análise e Interpretação de Demonstrações Contábeis de BASSO, Irani Paulo; FILIPIN, Roselaine; ENDERLI, Stela Maris, Análise das demonstrações financeiras de DINIZ, N., Contabilidade Básica de MARIION, José Carlos, Contabilidade Geral Fácil e Estrutura e Análise de Balanços de RIBEIRO, Osni Moura. Livros a qual falam sobre a contabilidade em geral e a estrutura e análise das demonstrações contábeis. Os dados terão base de pesquisa no período de 2013 a 2023, pretendendo utilizar dados e informações eficientes e atualizados.

6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Em uma grande parte das empresas, principalmente as de pequeno porte, não é realizado uma contabilização adequada e muito menos a análise das demonstrações contá-

beis. Em vista disso, muitos empresários e gestores não têm o real conhecimento de como está a vida financeira e econômica da companhia e não ter esse conhecimento pode levar, até mesmo, a insolvência.

A partir do momento em que um empresário ou empreendedor abre uma empresa já começa a aparecer os diversos riscos, sendo a falência o pior deles. Por esse motivo, é importante estar atento caso a empresa comece a perder a capacidade de saldar suas dívidas, comece a contrair despesas desnecessárias, se seus custos estão dentro do planejado, tudo relacionado a empresa, para que possa haver uma recuperação a tempo antes de gerar uma queda na rentabilidade.

Para conduzir uma empresa é fundamental ter pleno conhecimento sobre ela. Dessa forma, é de grande importância o acesso às informações e o entendimento necessário para saber interpretá-las. Deve ser passado as informações de forma correta para o contato, para que o mesmo elabore o Balanço Patrimonial e os outros demonstrativos, pois é a partir do correto processo de contabilização que o gestor poderá aplicar as análises e ter o real conhecimento da situação da empresa.

Basso, Filipin e Enderli (2015) afirmam que a análise contábil tem como objetivo melhorar a compreensão dos números expostos nas demonstrações, sendo possível obter uma visão estratégica para a empresa analisada, percebendo-se suas potencialidades bem como suas limitações. Dessa forma, todos os usuários dessas demonstrações podem entender bem as informações sobre a posição passada, presente e futura de uma empresa e os pontos fortes e fracos.

7. CONCLUSÃO

Conclui-se então, que a análise das demonstrações contábeis tem o objetivo de demonstrar como anda a saúde econômica e financeira da empresa analisada em determinado período. Ressalta-se que esses relatórios, que são gerados pela contabilidade, devem estar bem elaborados pois servirão de base para a utilização desses indicadores e demais formas de análises que servirão de apoio para as tomadas de decisões.

Inúmeros são os benefícios da análise das demonstrações contábeis para a saúde financeira das empresas e sua influência nas tomadas de decisões. Para haver uma melhor análise e extração das informações essenciais, é de grande importância o conhecimento da contabilidade e das formas de analisar essas demonstrações. Dessa forma, é importante analisar as Demonstrações Contábeis para que elas deixem de ser apenas um conjunto de dados e passem a ter informações que vão minimizar os riscos.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se a ampliação da base de dados consultada para evidenciar a sua importância e a aplicação das demonstrações contábeis em empreendimento que ainda não têm uma organização contábil para entender as técnicas na prática.

Referências

BASSO, Irani Paulo; FILIPIN, Roselaine; ENDERLI, Stela Maris. **Estrutura, Análise e Interpretação de Demonstrações Contábeis**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2015.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso básico de contabilidade: resumo da teoria, atendendo às novas demandas da gestão empresarial, exercícios e questões com respostas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2013.



DINIZ, N. **Análise das demonstrações financeiras**. 176f. SESES: Rio de Janeiro, ed. 1, 2015.

GOLIMBIEVSKI, N.I. **Demonstrações contábeis: uma análise qualitativa das publicações do ano de 2017. 2018**. 92f. Monografia (Estagio Supervisionado II - Ciências Contábeis) Universidade do Vale do Taquari - UNIVATES, 2018.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de balanços**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LEITE, G.D.S. **Notas explicativas às demonstrações contábeis no setor Público: análise de sua aplicação nos demonstrativos do Estado de mato grosso**. Trabalho de Conclusão do Curso (Especialização em Contabilidade Pública) - Universidade do Sul de Santa Catarina, 2018.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica: Atualizada Conforme os Pronunciamentos do CPC (Comitê de Pronunciamentos Contábeis) e as Normas Brasileiras de Contabilidade NBC TG 1000 e ITG 1000**, 11. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MARTINS, E.; MIRANDA, G, J.; DINIZ, J, A. **Análise Didática das Demonstrações Contábeis**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade Geral Fácil**. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

RIBEIRO, Osni Moura. **Estrutura e Análise de Balanços Fácil**. 11. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

A IMPORTÂNCIA DO PROFISSIONAL CONTÁBIL NO SETOR DE RECURSOS HUMANOS

THE IMPORTANCE OF THE ACCOUNTING PROFESSIONAL IN THE HUMAN RESOURCES SECTOR

Thalia De Jesus Viegas Madeira¹

1 Ciências Contábeis da Faculdade Anhanguera São Luís-MA



Resumo

A pesquisa busca disseminar conhecimento sobre a atuação do profissional contábil na área de recursos humanos, sendo ambos necessários para o desenvolvimento organizacional. Apesar de pertencerem a setores diferentes, o Recursos Humanos e a Contabilidade sempre tiveram relações estreitas e atividades privadas. Cada um deles trabalha sozinho enquanto ainda colaboram uns com os outros. As empresas brasileiras estão adotando cada vez mais essa nova postura que integra dados e utiliza ações estratégicas coordenadas para ser mais diferenciada e produtiva com menor custo. Em seu dia a dia, o setor de Recursos Humanos e Contabilidade produzem e aplicam informações complementares. Nesse sentido, a contabilidade no RH vai além do uso de informações nas atividades administrativas e auxilia no desenvolvimento do processo de gestão de pessoas de forma preventiva e estratégica, tornando o processo mais ágil e eficaz. O objetivo geral do estudo buscou compreender a importância do profissional de contabilidade para o setor de recursos humanos. A respeito da metodologia do trabalho foi utilizada uma Revisão de Literatura Qualitativa e Descritiva, no qual foi realizada uma consulta a livros, dissertações e por artigos científicos e sites confiáveis como LILACS, SCIELO e Google Acadêmico. Conclui-se, portanto que os dois setores podem trabalhar juntos integrando dados e lançando estratégias cooperativas e assertivas. Uma das principais soluções que torna isso possível é a utilização de sistemas integrados que centralizam os dados entre o departamento de pessoas e a contabilidade. Atualmente, os setores de contabilidade e recursos humanos (RH) são essenciais para as empresas, mas frequentemente operam separadamente e de forma independente.

Palavras-chave: Contabilidade. Recursos Humanos. Gestão de Pessoas. Organizações. Avaliação de Desempenho.

Abstract

The research seeks to disseminate knowledge about the performance of the accounting professional in the area of human resources, both of which are necessary for organizational development. Despite belonging to different sectors, Human Resources and Accounting have always had close relationships and private activities. They each work alone while still collaborating with each other. Brazilian companies are increasingly adopting this new posture that integrates data and uses coordinated strategic actions to be more differentiated and productive at a lower cost. In its day-to-day activities, the Human Resources and Accounting sector produces and applies complementary information. In this sense, accounting in HR goes beyond the use of information in administrative activities and helps in the development of the people management process in a preventive and strategic way, making the process more agile and effective. The general objective of the study sought to understand the importance of the accounting professional for the human resources sector. Regarding the methodology of the work, a Qualitative and Descriptive Literature Review was used, in which books, dissertations and scientific articles and reliable sites such as LILACS, SCIELO and Google Scholar were consulted. It is therefore concluded that the two sectors can work together by integrating data and launching cooperative and assertive strategies. One of the main solutions that makes this possible is the use of integrated systems that centralize data between the people department and accounting. Today, accounting and human resources (HR) are critical to businesses, but they often operate separately and independently.

Keywords: Accounting. Human Resources. People management. Organizations. Performance evaluation.

1. INTRODUÇÃO

Por conta das altas concorrências várias empresas buscaram alternativas competitivas para assim se diferenciarem dentro do mercado competitivo. Para alcançar o cliente externo era fundamental que se alcançasse o cliente interno, dando assim surgimento ao desenvolvimento do endomarketing. O logo a área de recursos humanos busca encontrar a satisfação e as necessidades dos clientes, buscando compreender a real necessidade que se caracteriza pela troca de bens e serviços. O profissional contábil faz parte desse contexto, devido seu alto índice de prática de atividades que necessitam desse comprometimento. Nosso objetivo não foi esgotar com o assunto, dessa forma, há muito ainda a ser estudo. Além disso, percebemos que há poucos estudos relacionados ao tema e a abordagem sobre o assunto propõe, inclusive, a sensibilização dos futuros profissionais da área a respeito do assunto em questão.

Nesse contexto de mudanças e exigências por inovação, o setor de recursos humanos e o profissional contábil surgem como chave para o desenvolvimento e crescimento organizacional, tanto no aspecto intelectual, quando em relação ao respeito com os colaboradores e suas necessidades. Toda essa mudança no perfil dos gestores e das organizações ocorreu em pró da sociedade, onde foi necessário abandonar de modo definitivo para gestão autocrático onde o desgaste das pessoas lhe causava uma série de prejuízos à saúde e na prestação de serviços e satisfação dos clientes. Surge assim uma problemática a ser analisada: Qual a importância da profissional contábil para o setor de recursos humanos?

O objetivo geral buscou compreender a importância do profissional de contabilidade para o setor de recursos humanos. Já os objetivos específicos buscaram: apresentar o conceito de recursos humanos e contabilidade, definir a importância do setor de contabilidade para a área de recursos humanos e abordar a importância do profissional contábil diante os desafios da área de recursos humanos.

A metodologia adotada nesta pesquisa trata-se de revisão de literatura com método de pesquisa bibliográfica qualitativa e descritiva, com base nos autores Vitali (2015), Portela (2017), Silva (2020) por meio de consultas a livros, artigos, sites confiáveis publicados nos últimos 10 anos. Os critérios de exclusão se basearam no descarte de artigos sem teor científico. Foram utilizadas as palavras-chave: Contabilidade, Recursos Humanos, Pessoas, Organizações e Avaliação de Desempenho.

2. RECURSOS HUMANOS

A adoção de novos modelos de gestão que garantissem a competitividade foi necessária em decorrência do avanço tecnológico e da implantação da Consolidação das Leis do Trabalho, dando origem à área de Recursos Humanos. Ao atuar como mediadora entre a gestão de pessoas e o desenvolvimento do ser humano, a área de Recursos Humanos tornou-se uma ferramenta fundamental na gestão estratégica empresarial. Tendo em vista que as políticas implantadas e os procedimentos realizados por esse novo grupo de profissionais exigiam o uso de recursos financeiros, o profissional do setor de contabilidade passou a ser a figura central desse processo. Por esses motivos, os setores de Recursos Humanos e Contabilidade devem estar sempre em comunicação.

Nesse sentido, o departamento de Recursos Humanos extrairá da contabilidade in-



formações de natureza econômico-financeira por meio de relatórios contábeis, pois tais relatórios garantem maior confiabilidade e viabilidade, subsidiando a tomada de decisões no momento em que o departamento de Recursos Humanos solicita à administração a aprovação de um determinado projeto.

Outro fator crucial diz respeito à dificuldade de articulação dos dois setores, visto que a Contabilidade frequentemente trata o setor de Recursos Humanos como um centro de custos. Isso se deve ao fato de que a maioria dos gestores prioriza medidas de corte de custos, o que dificulta a implementação de melhorias que possam impactar positivamente a organização. O setor de Recursos Humanos precisa enxergar essa perspectiva como benéfica, pois dará maior credibilidade às implantações do setor citado, pois mostrará que estão alinhadas com os objetivos financeiros da organização e não trarão efeitos financeiros desfavoráveis ao negócio.

Portanto, determinou-se que essa interação foi benéfica, pois acredita-se que profissionais com visão holística e multidisciplinar interagem entre si e estabelecem uma linguagem única dentro da organização, auxiliando na sustentabilidade dos processos implantados em todos os setores.

Um profissional em gestão de contratos pode utilizar alguns mecanismos para ajudar o setor de Recursos Humanos a reduzir custos. Entre eles estão o acesso às informações fornecidas pelos relatórios financeiros e gerenciais, como fluxo de caixa, saldo patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), que permite avaliar os ganhos ou perdas auferidos em outras atividades. Essas ferramentas ajudam a determinar se há recursos disponíveis que podem ser usados para melhorar as coisas. O custo de oportunidade dos implantes também será considerado no relatório de análise de custos e despesas.

As atividades de treinamento e desenvolvimento, seleção de pessoal, admissão, desligamento, administração de benefícios e gestão de remuneração foram destacados como os principais processos de recursos humanos que requerem atenção na área de comunicação constante. Foi estabelecido que, por gerarem custos, as atividades devem ser executadas e utilizadas de acordo com o planejamento financeiro da organização para evitar danos e efeitos negativos ao patrimônio. Esses eventos devem ser realizados de forma planejada, sendo considerado o melhor momento para sua realização.

É sabido que a cooperação entre estes dois departamentos deve ser harmoniosa para atingir o objetivo comum da organização, que é garantir a competitividade da organização e maximizar os recursos disponíveis, respeitando o planejamento financeiro e a estratégia da empresa.

O setor de recursos humanos atua no capital humano, onde a contabilidade já trabalha buscando a lucratividade e um alto desempenho. As rotinas que envolvem os setores são admissões e demissões de funcionários, gestão de folha de pagamento, gestão de benefícios e investimento em capital humano. Nesse contexto ambos se agregam e contribuem para a gestão de pessoas sendo esse proposto por diversos autores como Único (2015). Rozani (2017) e Silva (2020) que usam seus recursos de ensino e de formação na área para disseminar conhecimento sobre a atuação do profissional contábil na área de recursos humanos, sendo ambos necessários para o desenvolvimento organizacional.

Os artigos que promovem essa discussão fizeram parte de uma pesquisa que promoveu um universo de 3.219 publicações, onde logo após a seleção de textos completos e disponíveis, do tipo de artigo e livros do idioma em português, foram selecionados apenas 11 artigos que contemplaram a temática da pesquisa e responderam a pergunta norteadora do estudo.

Tabela 1. Categorização dos artigos do estudo

Autor/Ano	Título	Periódico	Bases	Tipo de Estudo
RONZANI (2017)	Conhecimento dos profissionais da contabilidade de Araranguá/SC a respeito do código de ética e as eventuais penalidades em caso de infração.	Repositório da UNESC	SCIELO	Estudo qualitativo
ÚNICO (2021)	Transformações na gestão de pessoas	Repositório da UFSC	SCIELO	Estudo bibliográfico descritivo
ARENDRT (2021)	Saiba quais são as 4 tecnologias que vão revolucionar o setor de RH	Revista Exame	SCIELO	Pesquisa Qualitativa
BARBOSA et al. (2018)	Programa Mais Médicos: como avaliar o impacto de uma abordagem inovadora para superação de iniquidades em recursos humanos	Revista Panamericana de Salud Pública	SCIELO	Pesquisa descritiva com abordagem qualitativa
KUAZAQUI (2016)	Gestão de Carreira	Cengage Learning	SCIELO	Estudo Qualitativo
BERGAMINI(2019)	Avaliação de desempenho humano: uso, abuso e credices no trabalho	Editores Atlas	Google Acadêmico	Pesquisa Fenomenológica
SILVA et al. (2020)	Práticas implementadas e contexto: a influência da crise pandêmica (Covid-19) na gestão estratégica de recursos humanos	XXIII Semead – Anais	SCIELO	Estudo bibliográfico descritivo
MARRAS (2011)	Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico	Editores Futura	Google Acadêmico	Estudo Qualitativo
VITAL (2015)	A percepção dos formandos do Curso de Ciências Contábeis da UNESC - 2015/2 sobre os preceitos do Código de Ética do Contador.	Repositório UNESC,	SCIELO	Estudo qualitativo, do tipo descritivo e exploratório
PORTELA et al. (2017)	Recursos humanos em saúde: crise global e cooperação internacional	Ciência & Saúde Coletiva	SCIELO	Estudo reflexivo
MILKOVICH; BOURDREAU (2010)	Administração de Recursos Humanos	Editores Atlas	Google Acadêmico	Estudo qualitativo

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A área de recursos humanos baseia-se no desempenho de uma organização que depende da contribuição das pessoas que a compõem, onde estas são estimuladas e capacitadas para manterem o ambiente de trabalho e o clima organizacional adequado. Essa área é vista como uma função gerencial que busca compreender a cooperação das pessoas que atuam dentro do sistema organizacional, buscando assim atingir um objetivo



em comum (RONZANI, 2017).

Nesse contexto os recursos humanos são formados por pessoas e organizações, as pessoas passam grande parte de sua vida dentro do ambiente de trabalho, onde essas dependem umas das outras para alcançarem seu desempenho seja individual ou até mesmo organizacional. Com o passar dos anos as pessoas começaram a ganhar mais destaque dentro das organizações, deixando de lado a visão horista e mensalista (ÚNICO, 2021).

É uma das áreas que mais obteve mudanças e transformações nas últimas duas décadas. Denominada como Gestão de Pessoas ou Área dos Recursos humanos é um conjunto de metodologias, políticas, práticas, técnicas e estratégias que possuem um objetivo em comum, visando orientar o comportamento humano e as relações humanas visando valorizar o capital humano dentro do ambiente organizacional (ARENDRT, 2021).

É necessário ressaltar a grande importância que as pessoas possuem dentro do ambiente organizacional, isso porque se trata de uma série de conquistas que com o passar dos anos foram sendo adquiridas dentro e o fora do ambiente de trabalho. Do século XX para o século XXI houve significativas mudanças no cenário organizacional, principalmente relacionadas a questões tecnológicas. Até meados da década de 1990 os instrumentos tecnológicos não impulsionavam o mercado de trabalho (BARBOSA *et al.*, 2018).

No cenário organizacional para mudar a descrição e a análise dos cargos. Isso porque há inserção dessas dos recursos humanos buscou planejar, recrutar, selecionar, orientar e motivar as pessoas. O surgimento dos sindicatos, da segurança e do bem-estar fez com que a maior parte das organizações compreendesse a necessidade de valorizar seus empregados (KUAZAQUI, 2016).

Segundo Bergamini (2019) são seis os processos básicos da área de Recursos Humanos: processo de desenvolver pessoas, processo de recompensar pessoas, processo de manter pessoas, processo de agregar pessoas, processo de aplicar pessoas e processo de monitorar pessoas. Todos esses seis processos têm como objetivo em comum a valorização do capital humano, onde o empregado passa a ter valor no ambiente organizacional.

Já Silva *et al.* (2020) cita que o processo de agregar pessoas é voltado para o processo de recrutamento e seleção. O processo de aplicar pessoas é voltado para o desempenho e a avaliação dos cargos. O processo de recompensar pessoas volta-se para a remuneração e valorização do capital humano, o processo de desenvolver pessoas busca o treinamento e a capacitação da pessoa. Para Chiavenato (1995) o processo de manter pessoas é voltado para a disciplina e a qualidade de vida da pessoa dentro do ambiente organizacional e o processo de monitorar pessoas é visto como um banco de gerenciamento de dados das informações pessoais.

Todas essas transformações que ocorreram ao longo dos anos dentro da gestão de pessoas, ainda sofrem alterações com o passar dos anos. Isso ocorre por conta das inúmeras mudanças que ocorrem dentro e fora do cenário organizacional. O controle das atividades organizacionais faz com que os gestores busquem cada vez mais ferramentas que maximizem o desenvolvimento pessoal de cada funcionário (MARRAS, 2011).

Para Único (2021) houve tantas mudanças nos últimos anos, que a antiga área de recursos humanos passou a vigorar com novos papéis, deixando de lado um o controle rigoroso e dando espaço para novos talentos e conseqüentemente favorecendo o ambiente de trabalho. É possível compreender como o velho papel do RH foi substituído por um novo papel, dando ao cenário organizacional uma nova visão das estratégias organizacionais.

Nota-se no quadro acima que foram muitas as mudanças que ocorreram dentro do

sistema organizacional nos últimos anos, onde as atividades deixaram de ser mecânicas e passaram a serem estratégicas buscando um objetivo em comum para as organizações. Outra questão presente dentro da imagem é o processo de capacitação das pessoas, não apenas para a prestação de serviço, mas para o próprio desenvolvimento pessoa (VITALI, 2015).

Desesa forma os recursos humanos passaram a ser um processo de análise e compreender o quanto o cenário externo e interno das organizações influencia na produtividade e na obtenção de bons resultados. Fez-se, portanto necessário a criação de uma gestão ampla e colaborativa, que visa produzir bens e serviços com o máximo de qualidade (KUAZAQUI, 2016).

Dentro do setor de recursos humanos o profissional contábil busca manter comportamento ético de um profissional deve prevalecer independentemente de sua conduta ser no campo familiar, pessoal ou em qualquer outro tipo de situação. Tais aspectos profissionais não podem se diferenciar. Nesse contexto quando se fala de ética, o termo deve ser compreendido de forma ampla, sendo os mesmos aplicados em todas as atividades de atuação nas entidades ou empresas que possuam ou não fins lucrativos assim como em qualquer outro tipo de organismo que envolva atividades do trabalho (PORTELA *et al.*, 2017).

Mesmo que o ser humano possua sua parcela de regra em egoísmo, buscando sempre benefícios que apenas fortifiquem o seu interesse pessoal e nunca a coletividade, ocorre a necessidade de implantar a ética e normas de conduta para que este consiga se inserir na sociedade. É esse tipo de visão que o profissional da área contábil necessita ter, isso porque a sociedade contemporânea tem demonstrado absoluta preocupação com a ausência dos valores éticos e morais que os profissionais têm aderido com o passar dos anos (RONZANI, 2017, p.54).

Assim como os profissionais da contabilidade é necessário exercer suas atividades de acordo com a ética, sendo este honesto, correto, coerente e sincero seguindo assim a abordagem de seu trabalho e abster-se de toda ou qualquer conduta que possa ocasionar descrédito para sua área. Na área contábil o profissional enfrenta uma série de problemas ligados a distinção de seus limites e a dignidade dos seus atos principalmente na área dos recursos humanos (MILKOVICH, 2010).

Nesse contexto o profissional necessita levar em consideração os princípios aplicados a profissão, que buscam contribuir para o crescimento e social e desenvolvimento econômico do país. Logo os relacionamentos e a convivência da sociedade levam as pessoas a se depararem com inúmeras divergências entre si, o que dificulta o entendimento de valores de cada ser humano (PORTELA *et al.*, 2017).

O profissional contábil é responsável pelas atividades voltadas a prestação de serviços, onde sua principal função é o fornecimento de informações utilizadas para o processo de tomadas de decisões essenciais para que assim possam surgir futuras decisões que outras entidades podem seguir. Os contabilistas podem ser classificados pela natureza e homogeneidade do trabalho que executam, assim como pelo tipo de habilidade, conhecimento legal e do exercício de suas atividades contábeis. O profissional que atua na contabilidade representa um grupo singular, por conta disso assume na sociedade um papel extremamente importante de responsabilidade econômica, social e, sobretudo de mensuração, controle e de gestão de patrimônios (ÚNICO, 2021).

A contabilidade oferece aos profissionais da área um campo de atuação amplo, onde o mesmo pode atuar em qualquer esfera em seu dia a dia, por conta disso o profissional contábil poderá se deparar com inúmeras demandas, que podem ser originadas em di-



versas fontes como é o caso do governo e das instituições financeiras (VITALI, 2015). Por conta disso é fundamental que todos os profissionais da área procurem mudanças dentro do seu campo de atuação, para que assim possa permanecer e desempenhar novas competências e habilidades.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A contabilidade atua no processo de fornecimento de informações de natureza econômica, contribuindo para diferentes tipos de usuários. Já o setor de recursos humanos busca fornecer informações de movimentação pessoal, sendo este um setor que atua na produção, qualidade do produto custo e conseqüentemente no patrimônio. Ambos os setores têm papéis importantes para a estratégia de negócios de uma organização e necessitam manter uma boa relação.

O setor de recursos humanos atua no capital humano, onde a contabilidade já trabalha buscando a lucratividade e um alto desempenho. As rotinas que envolvem os setores são admissões e demissões de funcionários, gestão de folha de pagamento, gestão de benefícios e investimento em capital humano. Nesse contexto ambos se agregam e contribuem para a gestão de pessoas.

O departamento de recursos humanos e a contabilidade têm papéis muito significativos e estratégicos dentro de uma organização. No entanto, eles são frequentemente vistos como não relacionados e independentes um do outro. A perspectiva tradicional mudou ao longo dos anos, porém, e ambos os campos estão aprendendo que seus focos estão se tornando mais paralelos e complementares. Por isso, devem funcionar em total harmonia. Os analistas de recursos humanos estão procurando como atrair, desenvolver e maximizar o capital humano, enquanto a equipe de contabilidade está preocupada principalmente com os custos e a saúde financeira do negócio. Embora pareçam um pouco diferentes, na verdade são processos e papéis relacionados em que um afeta o outro. O departamento de contabilidade sabe hoje que uma empresa não pode atingir seu nível de lucratividade sem uma mão de obra altamente eficaz. Por outro lado, não há força de trabalho efetiva quando uma empresa desconsidera questões importantes como o gerenciamento cuidadoso de salários, atribuições e benefícios.

Conclui-se, portanto que o objetivo deste estudo foi atingindo onde buscando compreender a importância do profissional de contabilidade para o setor de recursos humanos. Este é o ponto de partida da relação entre as duas áreas. Por isso, Recursos Humanos e Contabilidade devem trabalhar ativamente e em conjunto para que a organização alcance seus objetivos de forma realmente eficaz.

Referências

ARENDT, C. Saiba quais são as 4 tecnologias que vão revolucionar o setor de RH. 29 de agosto de 2021. Exame. **Online**. Disponível em: <https://exame.com/bussola/saiba-quais-sao-as-4-tecnologias-que-vao-revolucionar-setor-de-rh/>. Acesso em: 12 mar. 2023.

BARBOSA, A.C.Q et al. Programa Mais Médicos: como avaliar o impacto de uma abordagem inovadora para superação de iniquidades em recursos humanos. **Revista Panamericana de Salud Pública**, v. 42, 2018.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano: uso, abuso e credices no trabalho**. São Paulo: Atlas, 2019.

KUAZAQUI, Edmir. **Gestão de Carreira**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

MARRAS, J.P. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 14.ed. São Paulo: Futura, 2011.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTELA, G. Z. et al. **Recursos humanos em saúde**: crise global e cooperação internacional, *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 22, n. 7, p. 2237–2246, 2017.

SILVA, H. K. C. S. et al. Práticas implementadas e contexto: a influência da crise pandêmica (Covid-19) na gestão estratégica de recursos humanos. XXIII Semead – **Anais**, novembro, 2020.

RONZANI, Daniela P. Conhecimento dos profissionais da contabilidade de Araranguá/SC a respeito do código de ética e as eventuais penalidades em caso de infração. 2017. 59 f. Monografia (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, Santa Catarina, 28 nov. 2017. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/5397>. Acesso em: 12 mar. 2023.

ÚNICO. **Transformações na gestão de pessoas**. São Paulo: Cia de Talentos, 2021. Disponível em: <https://unico.io/unicopeople/blog/wp-content/uploads/2021/08/E-book-unico-As-transformacoes-na-gestao-de-pessoas.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2023.

VITALI, Maurício. A percepção dos formandos do Curso de Ciências Contábeis da UNESC - 2015/2 sobre os preceitos do Código de Ética do Contador. 2015. 55 f. Monografia (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, Santa Catarina, 30 nov. 2015. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/3662/1/Mauricio%20Vitali.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2023.



A IMPORTÂNCIA E AS CONTRIBUIÇÕES DA AUDITORIA CONTÁBIL PARA A GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

THE IMPORTANCE AND CONTRIBUTIONS OF ACCOUNTING AUDITING TO THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS

Matheus Lira da Silva¹

Marcelo Cerconi²

1 Ciências Contábeis da Faculdade Anhanguera São Luís-MA

2 Docente da Faculdade Anhanguera



Resumo

A auditoria contábil compreende o exame de documentos, livros contábeis, registros, além de realização de inspeções e obtenção de informações de fontes internas e externas, tudo relacionado com o controle do patrimônio da entidade auditada, sendo assim a problemática deste trabalho deve compreender: Qual a importância e as contribuições da auditoria contábil para a gestão das organizações? Este trabalho deve ter como objetivo geral pesquisar a importância e as contribuições da auditoria contábil para a gestão das organizações, além disso seus objetivos específicos ou secundários conceituar a auditoria contábil e apresentar a importância e as contribuições da auditoria contábil para a gestão das organizações e conclui-se que investir em uma auditoria contábil eficiente e de qualidade é crucial para a gestão adequada e o crescimento sustentável das organizações.

Palavras-chave: auditoria contábil. Organização. Gestão.

Abstract

The accounting audit comprises the examination of documents, accounting books, records, in addition to carrying out inspections and obtaining information from internal and external sources, all related to the control of the assets of the audited entity, therefore the problem of this work must include: What the importance and contributions of accounting auditing to the management of organizations? This work must have the general objective of researching the importance and contributions of accounting auditing to the management of organizations, in addition to its specific or secondary objectives, conceptualizing accounting auditing and presenting the importance and contributions of accounting auditing to the management of organizations and concludes It is clear that investing in an efficient and quality accounting audit is crucial for the adequate management and sustainable growth of organizations.

Keywords: accounting audit. Organization. Management.



1. INTRODUÇÃO

A auditoria contábil compreende o exame de documentos, livros contábeis, registros, além de realização de inspeções e obtenção de informações de fontes internas e externas, tudo relacionado com o controle do patrimônio da entidade auditada. A auditoria tem por objetivo averiguar a exatidão dos registros contábeis e das demonstrações contábeis no que se refere aos eventos que alteram o patrimônio e a representação desse patrimônio.

A justificativa dessa pesquisa reside na necessidade de compreender o papel da auditoria contábil como ferramenta essencial para assegurar a integridade dos registros financeiros, a identificação de riscos e fraudes, além de fornecer informações confiáveis para a tomada de decisões estratégicas e o aprimoramento dos processos internos das organizações. Através deste estudo, espera-se contribuir para a disseminação do conhecimento sobre a importância da auditoria contábil e suas implicações na gestão, incentivando a adoção de boas práticas e aperfeiçoamento dos controles financeiros nas organizações.

O objeto da auditoria se resume no conjunto dos elementos de controle do patrimônio, quais sejam os registros contábeis, documentos que comprovem esses registros e os atos administrativos. Fatos não registrados documentalmente também são objeto da auditoria uma vez que tais fatos podem ser relatados por indivíduos que executam atividades relacionadas ao patrimônio auditado. A problemática deste trabalho foi: Qual a importância e as contribuições da auditoria contábil para a gestão das organizações?

Este trabalho teve como objetivo geral pesquisar a importância e as contribuições da auditoria contábil para a gestão das organizações, além disso seus objetivos específicos ou secundários foram: conceituar a auditoria contábil e apresentar a importância e as contribuições da auditoria contábil para a gestão das organizações.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

Nesta pesquisa, a metodologia utilizada consiste em uma revisão de literatura com base em um método de revisão bibliográfica qualitativa básica. O processo é realizado por meio de uma pesquisa bibliográfica, utilizando livros de diversos autores como fonte de informação. Além disso, está sendo realizado um levantamento de informações específicas sobre o tema nos últimos 10 anos, utilizando palavras-chave como auditoria, contábil e papel. Essa abordagem visa fornecer uma visão abrangente e atualizada do assunto, com base em evidências e conhecimentos existentes na literatura.

2.2 Resultados e Discussão

Conforme Pereira (2019), a auditoria teve início por volta do século 18 na Inglaterra, impulsionada basicamente pela revolução industrial com o objetivo de sustentação monetária e financeira das empresas. No Brasil, a função de auditor foi solicitada com mais destaque após a Primeira Guerra Mundial, com a chegada de grandes empresas ao país.

Conforme indicado por Andrade Simões *et al.* (2021), a auditoria é uma especialização contábil com a finalidade de controle patrimonial, buscando mostrar uma perspectiva sobre informações específicas. Como é preciso, Pereira (2019), dão sentido a isso, onde a revi-

são compreende a avaliação de documentos, livros e registros, inspeções e informações de aquisição e confirmações, internas e externas, relacionadas com o controle de ativos, significando para medir a precisão desses registros e as demonstrações financeiras resultantes.

Conforme Viana e Moraes, (2021) a fiscalização externa, regularmente chamada de autônoma, surgiu por meio de órgãos fiscalizadores como a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), considerando o desenvolvimento de empresas de grande porte e a necessidade de captação de recursos. Assim, foi necessário fazer um sistema de regras a serem seguidas pelas empresas que estão sujeitas a órgãos de controle. A auditoria externa é essencial para a contabilidade das informações, pois confere credibilidade às demonstrações financeiras. Logo é entendido como uma medida de segurança para os usuários das informações, visto que são fiscalizados por profissionais gratuitos com informações especializadas por conhecimento técnico na área.

A Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, estabeleceu o compromisso das companhias de capital de terem as demonstrações financeiras avaliadas por firmas de livre auditoria. Conforme indicado pela NBC TA 330 (R1) (2016), “o objetivo do auditor é adquirir provas de revisão adequadas suficientes relacionadas aos riscos avaliados de distorção relevante” (CREMONINI; OLIVEIRA, 2019). Santana *et al.* (2016) observam que as demonstrações financeiras são uma forma das empresas falarem com os usuários e, a partir da livre adaptação, agregam-se confiança e credibilidade às informações avaliadas.

As normas de auditoria foram feitas a partir da exigência de padronização e transparência para os trabalhos de auditoria, por meio do estabelecimento de técnicas, procedimentos e formas de registro e documentação. Conforme Nienow (2018), no Brasil, a principal instituição emissora de normas de auditoria é o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) constituído no ano de 1946 pelo decreto de Lei n.º 9.295. Essa instituição é responsável pelas Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC), que são separadas em normas profissionais (NBC PS) e técnicas de auditoria (NBC TA). As normas profissionais instituem as regras do exercício profissional e as normas especializadas constituem conceitos e regras a serem observadas no trabalho.

No Brasil a auditoria contábil é um processo autônomo e sistemático realizado por profissionais especializados, denominados auditores, para verificar a amplitude e a qualidade inabalável das demonstrações financeiras de uma organização. O objetivo fundamental da revisão contábil é avaliar se as informações financeiras e contábeis de uma organização estão em conformidade com os princípios, normas e legislações contábeis relevantes. No Brasil, a auditoria contábil é regido principalmente pela Lei das Sociedades por Ações (Lei nº 6.404/1976), que estabelece o compromisso de auditoria autônoma para determinadas companhias abertas, grandes corporações e entidades que recebem recursos públicos. (RAMOS *et. al.* 2016)

Os auditores contábeis no Brasil devem ser profissionais qualificados, registrados no Conselho Regional de Contabilidade (CRC) Além disso, existem normas especializadas específicas que orientam a execução da revisão contábil, sendo a fundamental as Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC TA) emitidas pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC) e pelo Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (Ibracon).

Durante o processo de auditoria contábil, os auditores realizam testes e procedimentos para comprovar e avaliar os controles internos da organização, para emitir parecer sobre a veracidade e a qualidade inabalável das demonstrações financeiras. Essa avaliação pode ser ideal, com ressalvas, ou problemática, dependendo dos resultados da auditoria (LOPES; SILVIO, 2021)

A auditoria contábil desempenha um papel vital para garantir a transparência e a



confiança nas informações financeiras das empresas no Brasil, contribuindo para a tomada de decisão dos usuários das demonstrações financeiras, como acionistas, investidores, credores e órgãos reguladores. (DUTRA *et al.*, 2017)

A administração de organizações refere-se a como uma organização ou instituição é supervisionada e dirigida. Envolve organizar, coordenar, controlar e controlar as atividades e recursos da organização para atingir os objetivos estabelecidos (JUNIOR; DE PAULA; DA SILVA, 2021).

A administração de organizações abrange diversas áreas, incluindo administração estratégica, diretoria de operações, recursos humanos e executivos, administração financeira, promoção da diretoria e administração de qualidade. Cada uma dessas áreas desempenha um papel crítico no sucesso da organização. Os gestores da organização são responsáveis por decidir, traçar metas, alocar recursos, impulsionar equipes, acompanhar a execução e garantir que as operações estejam alinhadas com os objetivos da organização. Eles também gerenciam desafios e problemas que surgem, buscando soluções convincentes (HENIG, 2019).

A boa gestão das organizações é fundamental para a proficiência e eficácia das operações, o aumento dos resultados e a variação das mudanças no clima de negócios. Isso requer habilidades de liderança, capacidade de fazer escolhas informadas, habilidades relacionais e uma compreensão profunda dos processos organizacionais. A grande administração das organizações está intimamente ligada à escrituração contábil, pois a escrituração fornece informações financeiras e administrativas essenciais para a tomada de decisões e acompanhamento da apresentação do desempenho da organização (DUTRA *et al.*, 2017)

A contabilidade desempenha um trabalho crítico na administração financeira das organizações. Envolve registrar, classificar, dissecar e decifrar as transações financeiras e eventos monetários da organização. Os gerentes usam as informações da contabilidade para avaliar o bem-estar financeiro da organização, investigar custos, planejar investimentos, controlar despesas e fazer escolhas relacionadas à alocação de recursos. Além do mais, a contabilidade fornece transparência e responsabilidade. Ele auxilia na coleta de obrigações de cobrança, no cumprimento de requisitos regulatórios e na preparação de relatórios financeiros para acionistas, investidores, credores e outras partes interessadas. Esses relatórios, como registro monetário, extrato de pagamento e fluxo de caixa, fornecem uma perspectiva abrangente da situação financeira da organização e são básicos para avaliar sua eficiência e desempenho. (CAVALCANTE *et al.*, 2015)

A administração bem-sucedida das organizações utiliza a contabilidade como um dispositivo estratégico para filtrar e controlar os recursos financeiros, distinguir oportunidades de desenvolvimento, fazer escolhas informadas e garantir a sustentabilidade e o desenvolvimento da organização. Nesse sentido, o esforço conjunto entre os executivos e a contabilidade é fundamental para o sucesso e a sobrevivência de uma organização. (DUTRA *et al.*, 2017)

A auditoria contábil desempenha um papel crítico na administração das organizações, dando uma avaliação objetiva e gratuita das informações financeiras e processos internos. Seu significado e contribuições são amplos e abrangentes. Primeiro, a revisão contábil aumenta a confiança e a credibilidade das demonstrações financeiras da organização. Quando realizada por um auditor externo justo e competente, a revisão garante a legitimidade e exatidão dos relatórios contábeis. Isso aumenta a confiança de investidores, credores, acionistas e diversos, que dependem dessas informações para fazer escolhas financeiras e estratégicas. A credibilidade das demonstrações financeiras também é fun-

damental para atrair investimentos e obter subsídios para o desenvolvimento e avanço da organização. (BIURAXI; DENISE; JOSE, 2021).

A contabilidade é responsável por registrar, classificar e decifrar as transações financeiras de uma organização. Seu principal objetivo é fornecer informações precisas e pertinentes sobre a situação financeira, execução e resultados da organização. Os registros contábeis incorporam atividades como entrada de transações, preparação de demonstrações financeiras, cálculo de impostos e exame de custos. A inspeção contábil é um movimento livre e objetivo que avalia a qualidade e a confiabilidade das informações contábeis e dos processos internos de uma organização. Os auditores, externos ou internos, examinam os registros contábeis, analisam os controles internos e verificam a consistência com os padrões e regulamentos contábeis relevantes. O objetivo é dar uma avaliação imparcial sobre a confiabilidade e adequação das demonstrações financeiras (CARDOSO; VIEIRA, 2015).

Além disso, a auditoria contábil desempenha um trabalho vital na identificação de erros, irregularidades e possíveis deturpações nos registros contábeis. Os auditores utilizam procedimentos rigorosos para levantamento de registros financeiros, reconhecendo inconsistências, omissões e práticas impróprias. Isso ajuda a prevenir e aliviar riscos financeiros, protegendo a organização contra perdas e danos à reputação (DUTRA *et al.*, 2017).

A auditoria contábil também contribui para a transparência organizacional. Ao direcionar um levantamento de processos e controles internos, os auditores distinguem áreas de desenvolvimento, apresentando lacunas e fraquezas. Essas informações permitem que os executivos realizem medidas restaurativas e desenvolvam procedimentos, garantindo uma administração viável e aliviando os riscos funcionais (SILVA DUARTE *et al.*, 2017).

Outro compromisso significativo da revisão da contabilidade é o fornecimento de recomendações e diretrizes para o conselho. Com base em suas descobertas e análises, os auditores podem fornecer percepções e reflexões significativas para melhorias nos processos financeiros, de controle interno e de consistência. Essas recomendações auxiliam o conselho na definição de escolhas informadas, na execução das melhores práticas e no avanço dos recursos financeiros da organização (DUTRA *et al.*, 2017).

A auditoria contábil desempenha um papel fundamental na administração das organizações, dando confiança e credibilidade às demonstrações financeiras, identificando erros e extorsões, promovendo a transparência organizacional e propondo recomendações significativas. Sua apresentação fortalece a gestão corporativa, auxilia nas escolhas estratégicas e protege os interesses. Desta forma, o exame da escrituração é um dispositivo essencial para uma administração poderosa e sustentável das organizações (SILVA DUARTE *et al.*, 2017).

3. CONCLUSÃO

A auditoria contábil surgiu como consequência de necessidade de obter os registros contábeis nas empresas de médio porte. Portanto, a auditoria contábil compreende o exame de documentos, livros contábeis, registros, inspeções de informações de fontes internas e externas. A auditoria tem por objetivo averiguar os registros contábeis e as demonstrações contábeis, no que se refere aos eventos que podem alterar o patrimônio, tendo em vista que, se houver fatos não registrados em documentos, também é objetivo da auditoria, uma vez que tais fatos podem ser relatados por indivíduos que executam atividades relacionadas ao patrimônio auditado.



A auditoria contábil auxilia na detecção e prevenção de fraudes e irregularidades. Ao analisar os registros contábeis, os auditores podem identificar desvios, erros e práticas inadequadas, contribuindo para a proteção dos ativos e a minimização dos riscos financeiros. Essa função de controle interno proporciona maior segurança aos gestores e investidores, bem como fortalece a imagem da organização perante o mercado.

A auditoria contábil desempenha um papel essencial na gestão das organizações, fornecendo informações confiáveis, garantindo a conformidade com as normas contábeis, prevenindo fraudes e melhorando os processos internos. Sua importância reside na transparência, integridade e confiabilidade das informações financeiras, contribuindo para a tomada de decisões estratégicas e para o sucesso das organizações no ambiente competitivo atual. Portanto, investir em uma auditoria contábil eficiente e de qualidade é crucial para a gestão adequada e o crescimento sustentável das organizações.

Referências

- ANDRADE SIMÕES, M.P. et al. Benefícios do uso da tecnologia Blockchain como instrumento para a auditoria contábil. **REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL-Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036**, v. 13, n. 1, p. 39-53, 2021.
- BIURAXI, C; BARROS, D; JOSE, A. Auditoria Contábil: Um breve estudo sobre sua história e importância. **Revista de Estudos Interdisciplinares do Vale do Araguaia-REIVA**, v. 4, n. 03, p. 12-12, 2021.
- CARDOSO, A.B.S. VIEIRA, E.R.L. **Auditoria contábil como instrumento de gestão para as pequenas e médias empresa**. 2020.
- CAVALCANTE, D.V. et al. **Análise da auditoria contábil e suas contribuições**. 2015
- CREMONINI, L.J; OLIVEIRA, O.M Globalização e direito internacional privado: a internalização do direito e das normas contábeis, a lei n. 11.638/07 e a harmonização e convergência de padrões contábeis/Globalization and private international law: internalising law and accounting standards, the law n. 11,638/07 and matching and accounting standards convergence. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 7, p. 8286-8304, 2019.
- DUTRA, E.et al. **A importância da auditoria nas organizações e seu papel estratégico**. 2017.
- HENIG, E.V. Reflexões sobre as contribuições da auditoria contábil no combate a corrupção. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, v. 3, n. 1, p. 33-49, 2019.
- JUNIOR, J.V.B; DE PAULA, A.N.S. ; DA SILVA, A.S. Auditoria interna como ferramenta de gestão para as empresas. **Management Journal**, v. 3, n. 2, p. 29-38, 2021.
- LOPES, SILVIO J. A importância da auditoria interna nas empresas. **Revista de Estudos Interdisciplinares do Vale do Araguaia-Reiva**, v. 4, n. 03, p. 12-12, 2021.
- NIENOW, B.C. **Auditoria contábil**: uma análise da aderência à NBC TA 706-parágrafos de ênfase e parágrafos de outros assuntos no relatório dos auditores independentes das companhias da Região Sul listadas na BM&FBOVESPA entre os anos de 2010 a 2014. 2018.
- PEREIRA, F.R. et al. Auditoria Contábil: Um estudo acerca da relação entre o relatório dos auditores e as características da empresa auditada. **Capital científico**, 2019.
- RAMOS, G.B. J.R. et. al. **Da importância da lei sarbanes-oxley em restaurar a credibilidade dos profissionais contábeis junto aos investidores e à sociedade**.2016
- SANTANA, A.G. et al. Auditoria independente e a qualidade da informação na divulgação das demonstrações contábeis: estudo comparativo entre empresas brasileiras auditadas pelas big four e não big four. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 19, n. 3, 2016.
- SILVA DUARTE, S.M. et al. Ética na auditoria contábil. **Revista de Iniciação Científica da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 5, n. 2, 2017.
- VIANA, J.C.P; MORAES, W.B.; CINTRA, D.G.B. Auditoria de controle externo. **Revista de Estudos Interdisciplinares do Vale do Araguaia-REIVA**, v. 4, n. 03, p. 12-12, 2021.

A IMPORTÂNCIA DAS FERRAMENTAS DA CONTABILIDADE GERENCIAL E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA TOMADA DE DECISÕES

THE IMPORTANCE OF MANAGEMENT ACCOUNTING TOOLS AND THEIR CONTRIBUTIONS TO DECISION MAKING

Antonio Martins dos Santos Neto¹

1 Ciências Contábeis da Faculdade Anhanguera São Luís-MA



Resumo

As ferramentas da contabilidade gerencial são essenciais para auxiliar as organizações na tomada de decisões estratégicas, e busca em sua problemática: qual a importância das ferramentas da contabilidade gerencial e suas contribuições para tomada de decisões? Visto isso, este trabalho tem como objetivo geral analisar a importância das ferramentas da contabilidade gerencial na tomada de decisões empresariais, além de ter como objetivo específico conceituar a importância das tomadas de decisões para as empresas, compreender as ferramentas tecnológicas utilizadas pela equipe de contabilidade e discutir o papel as contribuições específicas que as ferramentas da contabilidade gerencial podem oferecer para a tomada de decisões empresariais. Por meio de uma revisão de literatura, foi possível ter como resultado que a contabilidade computadorizada contribui para a redução de erros e inconsistências nos registros contábeis e conclui-se que assim, raciocina-se que a contabilidade gerencial é um dispositivo forte e insubstituível para a tomada de decisões de negócios, fornecendo dados monetários precisos e significativos que auxiliam os supervisores a avaliar a força monetária da organização e a tirar conclusões fundamentadas sobre o melhor curso de ação a ser assumido.

Palavras-chave: Tomada De Decisão. Contabilidade. Ferramentas.

Abstract

Management accounting tools are essential to assist organizations in making strategic decisions, and the question is: what is the importance of management accounting tools and their contributions to decision making? Given this, this work has the general objective of analyzing the importance of management accounting tools in making business decisions, in addition to having the specific objective of conceptualizing the importance of decision making for companies, understanding the technological tools used by the accounting team and discuss the role and specific contributions that management accounting tools can offer for business decision-making. Through a literature review, it was possible to conclude that computerized accounting contributes to the reduction of errors and inconsistencies in accounting records and it is concluded that, therefore, it is reasoned that management accounting is a strong and irreplaceable device for business decision making by providing accurate and meaningful monetary data that assists supervisors in assessing the organization's monetary strength and drawing informed conclusions about the best course of action to take.

Keywords: Decision Making. Accounting. Tools.

1. INTRODUÇÃO

As ferramentas da contabilidade gerencial são essenciais para auxiliar as organizações na tomada de decisões estratégicas. Elas fornecem informações financeiras e não financeiras que permitem aos gestores avaliar o desempenho da empresa, identificar áreas de melhoria e tomar medidas corretivas quando necessário.

Os sistemas de contabilidade de gestão são a ferramenta mais importante para o sucesso de qualquer companhia, independentemente da sua dimensão e âmbito de atividade. Graças a isso, é possível obter dados precisos e pertinentes sobre os resultados financeiros da organização, permitindo aos gestores tomar decisões estratégicas e corretas.

Sendo assim, este artigo se justifica pela idealização que a contabilidade gerencial é essencial para auxiliar os gestores na tomada de decisões estratégicas e assertivas. Isso porque, por meio das ferramentas citadas acima, é possível ter uma visão mais clara e pormenorizada do desempenho financeiro da empresa, identificar oportunidades de redução de custos, aumento da eficiência operacional, entre outros benefícios. Sendo assim é importante e benéfico pelo fato das ferramentas da contabilidade gerencial desempenham um papel fundamental na gestão e tomada de decisões. Elas fornecem informações precisas, ajudam na análise de desempenho, permitem a análise de custos e viabilidade de projetos, e contribuem para uma gestão mais eficiente e estratégica. Ao utilizá-las de forma adequada, os gestores podem tomar decisões embasadas em dados concretos, maximizando os resultados e minimizando os riscos para a organização.

Consequentemente, a contabilidade gerencial é uma ferramenta essencial para empresas que desejam crescer e se desenvolver de forma sustentável e maximizar lucros e eficiência operacional. Em suma, os sistemas de contabilidade de gestão é uma ferramenta essencial para as empresas que pretendem crescer e desenvolver-se de forma sustentável, permitindo aos gestores tomar decisões mais estratégicas e ambiciosas. A contabilidade gerencial está envolvida na tomada de decisões, incluindo a identificação de custos e despesas. O problema de pesquisa foi: qual a importância das ferramentas da contabilidade gerencial e suas contribuições para tomada de decisões?

Visto isso, este trabalho tem com objetivo geral analisar a importância das ferramentas da contabilidade gerencial na tomada de decisões empresariais, além de ter como objetivo específico conceituar a importância das tomadas de decisões para as empresas, compreender as ferramentas tecnológicas utilizadas pela equipe de contabilidade e discutir o papel as contribuições específicas que as ferramentas da contabilidade gerencial podem oferecer para a tomada de decisões empresariais.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

Neste artigo, será apresentada uma metodologia de revisão de literatura com o objetivo de discutir o tema por meio da análise de diversos estudos e leituras. É importante ressaltar que todos os autores e suas teorias desempenharam um papel fundamental na pesquisa científica. Portanto, foram conduzidos estudos em livros e artigos, utilizando uma abordagem qualitativa básica de natureza descritiva, por meio de um estudo bibliográfico, principalmente no período de 2008 a 2023. Os termos-chave utilizados nesta revisão incluem tomada de decisão, contabilidade e ferramentas.



2.2 Resultados e Discussão

A tomada de decisão é um processo pelo qual um indivíduo ou grupo escolhe uma determinada opção ou plano de ação entre algumas alternativas acessíveis. Um processo inclui reconhecer e avaliar escolhas, examinar apostas, avaliar despesas e vantagens, levar em consideração metas e valores e escolher a melhor alternativa para atingir o objetivo ideal (ATRILL; MCLANEY, 2017).

Neste sentido é perceptível que a tomada de decisão é de fato um processo pelo qual um indivíduo ou grupo escolhe uma opção ou plano de ação entre várias alternativas disponíveis. Envolve uma série de etapas e considerações para chegar à melhor escolha possível para atingir um objetivo específico (MARTINS, 2017).

Aqui está uma explicação mais detalhada das etapas envolvidas no processo de tomada de decisão:

- Reconhecimento e avaliação das escolhas: A primeira etapa envolve identificar e compreender todas as alternativas disponíveis. Isso requer uma análise cuidadosa e uma compreensão clara das opções disponíveis.
- Exame das apostas: Nesta etapa, as implicações e consequências de cada escolha são examinadas. Isso envolve considerar os possíveis resultados positivos e negativos de cada alternativa, bem como a probabilidade de ocorrência desses resultados.
- Avaliação de custos e benefícios: Aqui, são considerados os custos associados a cada opção, incluindo recursos financeiros, tempo, esforço, etc. Além disso, os benefícios esperados de cada alternativa também são avaliados, considerando como cada uma delas contribuirá para o objetivo desejado.
- Consideração de metas e valores: As metas e valores pessoais ou organizacionais são levados em conta nesta etapa. Cada alternativa é avaliada com base em como ela se alinha com os objetivos e valores importantes para o tomador de decisões.
- Escolha da melhor alternativa: Após avaliar todas as informações relevantes, o tomador de decisões seleciona a opção que é considerada a melhor para alcançar o objetivo desejado. Essa escolha pode ser baseada em critérios como eficácia, eficiência, viabilidade, aceitabilidade e outros fatores relevantes.

É importante notar que o processo de tomada de decisão pode variar dependendo do contexto e da complexidade da situação. Algumas decisões podem exigir mais tempo, análise e consulta a especialistas, enquanto outras podem ser tomadas mais rapidamente com base na experiência e intuição. Além disso, o processo de tomada de decisão pode ser influenciado por fatores individuais, como emoções, vieses cognitivos e pressões externas (SILVA; RODRIGUES, 2019).

A tomada de decisão é parte básica da gestão empresarial, pois as decisões tomadas podem afetar fundamentalmente o desempenho e a realização da organização. A tomada de decisão pode ser afetada por muitas variáveis, por exemplo, suposições do cliente, concorrência, lei não oficial, mudanças de mercado e outros fatores externos (MARTINS, 2017).

A tomada de decisão é uma habilidade crucial na gestão empresarial, pois as escolhas feitas pelos líderes podem moldar o sucesso ou fracasso de uma organização. É necessário considerar as múltiplas variáveis externas que podem impactar essas decisões.

O ambiente empresarial é altamente dinâmico e complexo, exigindo que os gestores estejam preparados para lidar com uma variedade de fatores externos que influenciam a

tomada de decisão. Suposições do cliente, concorrência, mudanças na legislação e flutuações do mercado são apenas algumas das variáveis que devem ser consideradas (ATRILL; MCLANEY, 2017).

A tomada de decisão eficaz requer uma compreensão abrangente das variáveis externas que podem influenciar a organização. Os gestores devem estar atentos às mudanças nas preferências dos clientes, às ações da concorrência e às tendências do mercado, a fim de tomar decisões informadas e estratégicas” (SILVA; RODRIGUES, 2019).

As decisões empresariais são tomadas em um contexto complexo, onde as variáveis externas desempenham um papel significativo. A incerteza do ambiente de negócios exige que os gestores estejam preparados para lidar com suposições do cliente, pressões competitivas e mudanças regulatórias, adaptando suas estratégias de tomada de decisão de acordo (OLIVEIRA *et al.*, 2018).

A gestão empresarial eficaz requer a habilidade de antecipar e responder a diferentes fatores externos que podem afetar a tomada de decisão. Os gestores devem ser capazes de analisar as variáveis do mercado, como demanda do cliente, comportamento da concorrência e mudanças econômicas, para tomar decisões informadas e alinhadas aos objetivos da organização (SILVA; RODRIGUES, 2019).

Para tomar decisões atraentes, as organizações devem abordar dados precisos e pertinentes sobre o mercado e seu desempenho. A análise de informações pode ser útil nesse processo, auxiliando no reconhecimento de padrões e exemplos que podem impactar decisões futuras. Além disso, as organizações devem genuinamente pensar com cautela sobre os perigos e vantagens de cada escolha antes de tomar uma decisão (ATRILL; MCLANEY, 2017).

A tomada de decisão pode ser um processo complicado e desafiador, mas é crucial para a prosperidade de uma organização. As organizações que podem tomar decisões extremas e vitais são obrigadas a se ajustar às mudanças e vencer a concorrência.

A contabilidade é um aparato importante para a tomada de decisões de negócios, pois fornece dados monetários importantes e precisos que auxiliam os supervisores no levantamento da saúde financeira da organização e na busca de opções de cobrança. A contabilidade pode fornecer dados sobre a posição monetária da organização, lucros e perdas, fluxo de caixa, receitas, despesas, ativos e passivos. Esses dados monetários são valiosos para avaliar o desempenho da organização, reconhecer padrões monetários e decidir se a organização está atingindo suas metas monetárias. A contabilidade pode ser utilizada para pesquisar a produtividade de vários itens ou administrações e reconhecer regiões que precisam de melhorias (OLIVEIRA *et al.*, 2018).

Além do mais, a contabilidade também é valiosa para a análise de custos, que é uma parte básica da tomada de decisões de negócios. A contabilidade gerencial pode ser utilizada para distinguir os custos associados à entrega de cada item ou administração, o que auxilia os supervisores a decidir o custo de venda ideal e escolher quais itens ou administrações promovidas ou interrompidas.

A contabilidade também pode ajudar a avaliar a especulação e apoiar as escolhas, auxiliando os supervisores a decidir se uma determinada decisão é financeiramente viável ou não. Isso pode incluir a avaliação da produtividade de uma especulação, o levantamento da capacidade da organização de reembolsar adiantamentos ou a decisão sobre a melhor forma de financiar a expansão dos negócios. Assim, a contabilidade é um aparato significativo para a tomada de decisões de negócios, fornecendo dados monetários precisos e pertinentes que auxiliam os supervisores na tomada de decisões sobre o desempenho



monetário da organização e na decisão da melhor estratégia (ATRILL; MCLANEY, 2017).

No século XIX, a Contabilidade era pensada e tratada apenas como uma estratégia contábil, começando a ganhar um caso mais razoável a partir dos trabalhos circulados de respeitáveis cientistas, por exemplo, Francesco Manor (*La contabilità applicata alle amministrazioni private e pubbliche*, 1840), Francesco Marchi (*I cinquecontisti: ovvero la ingannevole teorica che viene insegnata intorno al sistema di scritture a partita doppia e Nuovo saggio per la simple intelligenza ed applicazione di quel sistema* - 1867), e Giuseppe Cerboni (*Primi saggi di logismografia*, 1886) (IUDÍCIBUS; MARION, 2008).

O aperfeiçoamento de colossais associações sociais, sobretudo em meados dos anos 2000, somado ao grande desenvolvimento do mercado de capitais e à estranha velocidade de progresso que aquela nação encontrou, de qualquer forma, constitui um rico campo para o avanço de hipóteses e práticas contábeis americanas (IUDÍCIBUS; MARION, 2008).

Hoje em dia, o profissional contábil apareceu em um limite absolutamente inesperado do que alguns anos antes. Confrontado com um escopo alternativo de exercícios, podemos dizer que a atribuição essencial do Escriturário é fazer ou talvez encaminhar informações importantes para os clientes da Contabilidade fundamentalmente escolherem. Refira-se, em todo o caso, que no nosso país, em região inequívoca da nossa economia, nomeadamente nas pequenas associações, o a capacidade do contador foi suficientemente delineada, centrado apenas no atendimento das exigências de especialistas em locais de responsabilidade (IUDÍCIBUS; MARION, 2008).

Dessa forma, atualmente, inúmeras associações não veem o perito contábil apenas como um profissional capacitado e talentoso, preparado para auxiliar os supervisores na tomada de decisões empresariais, por meio de relatórios administrativos que podem se restringir a desenhos contábeis modernizados e, portanto, eviscerados e incitados a marcadores específicos veem as comunidades fundamentais a serem unidas. A propósito, apesar de um ajuste em sentido geral, basicamente próximo à estratégia emocional para correspondência, análises de pontos de destaque e padrões preventivos que desenvolvem ainda mais o gerenciamento de associações são de acordo com o físico (OLIVEIRA et al., 2018).

A presença da contabilidade no Brasil se dá, sobretudo, pelas agremiações indígenas locais, concernentes ao controle de seus bens, perpassadas pela colonização europeia no país, com sua associação à economia a partir do século XVI. No ano de 1679, por Carta Régia, foi constituída a Casa dos Contos, órgão que seria responsável por dirigir e administrar as rendas e utilizações do Estado (REIS; SILVA, 2007).

A metodologia da ilustre família portuguesa para o Brasil em 1808 foi a parte vencida para o surgimento do cenário histórico da contabilidade no país, com o aperfeiçoamento dos portos, avanço de associações comerciais, fundação de empreendimentos e criação do Banco do Brasil e da Junta de Comércio, sendo, então, instituído pelo Regulamento nº 556 de 25 de junho de 1850 o próprio Código Comercial Brasileiro (PELEIAS; SILVA; SEGRETI, 2004).

Conforme o CFC (2016), no século XIX, surgiu a ocupação do guarda-livros, que depositava o cargo na qualidade de contador, sendo sua principal habilidade o controle incomm dos livros comerciais das associações empresariais em comércio (PELEIAS; SILVA; SEGRETI, 2004).

Em 1869, após o avanço da associação dos Guarda-Livros da Corte, o Decreto Imperial nº 4.475 estimulou formalmente a profissão de contador como o negócio realmente liberal no Brasil. O movimento do trabalho realmente começou em 1946, com a formação da

Conselho Federal de Contabilidade, por meio da Pronunciamento da lei nº 9.295, que retratava, além de outras coisas, o perfil do contador segregado em três seções: contadores formados em Ciências Contábeis; técnico em contabilidade das primeiras escolas especializadas em técnicas comerciais e os guarda-livros, que eram pessoas sem formação formal em contabilidade, entretanto executavam trabalhos contábeis (BRASIL, 1946).

Pensa-se, correspondendo à virada dos acontecimentos e ao desenvolvimento das normas periciais, que a Ciência Contábil é posterior, com enorme parte composta por práticas externas. De qualquer forma, cumpre observar que o agente vigente não pôde ser obtido com o ex-preposto, tendo em vista que algumas mudanças na situação contábil ocorreram e novas demandas creditadas à convocação foram feitas, requerendo restabelecimento da classe pericial (OLIVEIRA *et al.*, 2018).

A tecnologia é uma associação fenomenal de afiliações e cultura atuais, influenciando ambas. Infinitas áreas da sociedade são influenciadas pela tecnologia por causa de como as afiliações estão inseridas em uma situação carregada de mudanças e mudanças mecânicas. A tecnologia tem conferido maior qualidade à produtividade, controle, segurança e alteração de processos de proficiência (BOVERIO, 2018).

A contabilidade é uma das áreas que tem passado por mudanças significativas devido a melhorias mecânicas ultimamente. Novamente, tornou-se imprescindível adequar-se ao movimento desses avanços e, simultaneamente, somar-se às práticas contábeis e, com isso, exigir que os peritos contábeis compreendam e utilizem com precisão esses novos instrumentos criativos (FERNANDES, 2008).

A área contábil iniciou seu aperfeiçoamento de forma proativa, hoje é um teste para confinar tecnologia e contabilidade, pois ambas permanecem inequivocamente associadas e dependem uma da outra para se manterem atentas. A contabilidade passou por mudanças autênticas e utilitárias. O autor entende que esta melhoria vem da necessidade do mercado de ter informações cada vez mais relevantes para a navegação administrativa, monetária ou regulatória (BOVERIO, 2018).

No início do século XX, o que se adquiriu foi a estratégia da escrita manual, ou seja, todos os registros eram realmente feitos em relatórios e livros. No século XX, as calculadoras e as máquinas de escrever surgiram como cúmplices da contabilidade, assim como a abordagem da estratégia utilizada foi automatizada. Enfim, o período robotizado substituiu os procedimentos do passado, o que passou a ser feito diretamente nos computadores a partir da década de 1980 (SCHERER; FAGUNDES, 2018).

Um divisor de águas significativo na melhoria da contabilidade mecânica ocorreu com o surgimento dos microcomputadores durante a década de 1980 e a agitação dos cálculos. De qualquer forma, o período fundamental do aperfeiçoamento mecânico da contabilidade ocorreu na última parte da década de 1990, em função do avanço desses microcomputadores e estruturas de gestão denominadas ERPs (*Enterprise Resource Planning*) (SCHERER; FAGUNDES, 2018).

Durante a década de 1990, os PCs tornaram-se mais conhecidos e mais indicados para compras, depois de algum tempo se tornaram um famoso dispositivo tanto para relaxar quanto para trabalhar. A tecnologia da informação foi vista como um avanço de proficiência em contabilidade. Antes era extremamente tedioso com descargas e com isso dependia mais de bugs insatisfatórios hoje em dia. A melhoria dos ERPs também contribuiu para o avanço da contabilidade. Este enquadramento, que sugere a sua importância em português: Planejamento dos Recursos da Empresa, surgiu durante a década de 1950, mas ganhou força durante a década de 1990 com o surgimento dos microcomputadores, como referido ultimamente (BOVERIO, 2018).



Com a utilização desses empreendimentos particulares, houve uma redução extraordinária de empregos e reservas nos serviços e clientes particulares dessas afiliações contábeis. Estes incluem débitos, créditos, escriturações de livros fiscais, balancetes mensais, Balanços Patrimoniais, demonstrações de resultados de exercícios e outros (SILVA *et al.*, 2018)

O mercado contábil está passando por um salto vertiginoso, o tempo da informatização trouxe a tecnologia da informação, alterou fundamentalmente a forma como os peritos contábeis trabalham e sua capacidade de exemplo único do ciclo de decisão, tornando-se o ápice da informação. Essa estrutura se compara ao curso de ação tecnológica que formaliza os relatórios informatizados de custos e contabilidade dos representantes da organização dentro de um plano específico e padronizado. Posteriormente, o SPED, conforme indica o CFC (2020), é algo disponibilizado pela Receita Federal para que todas as associações abordem todas as informações contábeis, previdenciárias federais e de consumo regulamentadas pelo poder público. (MARTINS *et al.*, 2012)

Em 22 de janeiro de 2007, por meio do Edital nº 6.022, em decorrência do aperfeiçoamento do Sistema Tributário Brasileiro, foi encerrada a execução do Sped e da Nota Fiscal Eletrônica (NF-e) no Brasil, no prazo de dois anos. Naquela época, o principal objetivo do Sped era melhorar o clima de negócios do país e diminuir o custo Brasil, modernizando os ciclos de associação entre associações privadas e públicas.

O SPED está inicialmente separado em três subprojetos significativos: a Nota Fiscal Eletrônica (NF-e) e que implica informar, para cobrança, um desenvolvimento que incorpore a revelação de um item ou plano de ação da associação; Escrituração Fiscal Digital (EFD) composta por vários relatórios de contabilidade de custos, por exemplo, registros de cobrança e cálculos relacionados a empreendimentos e parcelas julgados por cidadãos e Escrituração Contábil Digital (ECD) que é a contabilidade no design moderno de Diários e Registros em um livro de registros financeiros fundamentais, diários, relatórios contábeis e estruturas de entrega que apoiam os acordos decifrados nele (SILVA *et al.*, 2018).

O avanço inovador da tecnologia geral adotado pelo Sped não será impermanente, mas autoritário e consistente. Com isso, a contabilidade passará a funcionar com menos papéis guardados em armários e com registros cada vez mais desenvolvidos e abertos continuamente aos diversos círculos de fiscalização do governo (MARTINS *et al.*, 2012).

Atualmente, devido ao avanço acelerado da tecnologia, os compromissos contábeis e financeiros das associações progrediram. Com isso, em 2015, surge no Brasil a contabilidade de alto nível ou contabilidade baseada na web. A contabilidade informatizada é um movimento que pretende oferecer modalidades de serviços através da web, que se propõe a utilizar a tecnologia da informação para coordenar a contabilidade e encontrar, trabalhando com mão de obra com experiência em contabilidade. Por meio da web e da robótica, é senso comum que esse tipo de contabilidade agilize organizações de serviços, atualize ciclos e trabalhe com correspondências úteis no ambiente de trabalho (OLIVEIRA *et al.*, 2018).

Os desenvolvimentos que a sociedade contábil teve com os impulsionadores da tecnologia, por exemplo, o progresso da contabilidade devido ao avanço da tecnologia da informação; tremenda progressão da informática; ausência de esforço equivalente; centralização de enchentes; aumento básico das taxas de ocorrência; ampla progressão dos avanços e da ciência e a necessidade de proteger o planeta em suas circunstâncias naturais (SCHERER; FAGUNDES, 2018).

Considerando as perspectivas anteriormente referidas, esses avanços mecânicos fizeram com que as estruturas e aplicativos contábeis passassem por uma melhoria, com isso

a abordagem das associações contábeis obteve uma acessibilidade incrível, agora sendo concluída em PCs e feita facilmente e com nuances para exibição de valores, relatórios e propósitos. No que diz respeito à contabilidade, a proposta significativa da contabilidade informatizada é ser uma associação totalmente online, na qual o cliente pode ver progressivamente diversas informações sobre sua associação, de qualquer lugar que estejam atendendo 24 horas todos os dias, com breve reação a solicitações. Os serviços podem ser alterados, inclusive abrir um negócio, ajudar o empreendedor do negócio desde o estágio essencial e conseqüentemente afastá-lo da milhagem com os vários meandros e documentações (LOPES, 2008).

Neste sentido de acordo com Lopes (2008) proposta da contabilidade informatizada é ser uma associação totalmente online, o que significa que os serviços contábeis são oferecidos por meio de plataformas digitais. Isso permite que os clientes acessem informações sobre sua associação de forma progressiva, ou seja, eles podem acompanhar o andamento dos serviços e ter acesso a várias informações relacionadas às suas atividades comerciais (ATRILL; MCLANEY, 2017).

Essa acessibilidade é possível de qualquer lugar, ou seja, os clientes podem acessar essas informações de qualquer local que estejam, desde que tenham acesso à internet. Além disso, a disponibilidade do serviço é 24 horas por dia, todos os dias, o que significa que os clientes podem solicitar informações ou realizar ações relacionadas à contabilidade a qualquer momento. Uma característica importante da contabilidade informatizada é a capacidade de reagir rapidamente às solicitações dos clientes. Isso significa que as respostas e os serviços são fornecidos de forma ágil e eficiente, reduzindo o tempo de espera para obter informações ou solucionar problemas contábeis.

A citação menciona que os serviços podem ser alterados, o que indica que a contabilidade informatizada oferece flexibilidade para atender às necessidades dos clientes. Por exemplo, pode envolver a abertura de um negócio, fornecendo orientações e suporte ao empreendedor desde as etapas iniciais. Além disso, a contabilidade informatizada pode ajudar a lidar com os aspectos complexos e as documentações envolvidas no gerenciamento do negócio, poupando tempo e esforço do empreendedor (MARTINS *et al.*, 2012)

Em resumo, a contabilidade informatizada propõe um modelo de serviço contábil online, acessível de qualquer lugar e disponível 24 horas por dia. Ela oferece uma experiência progressiva aos clientes, com respostas rápidas às solicitações e a possibilidade de adaptar os serviços de acordo com as necessidades individuais, como abrir um negócio e fornecer suporte abrangente ao empreendedor.

A contabilidade computadorizada atua explicando infinitamente as questões dos clientes com economia e controle ultrajantes; solidifica o controle de notas, conexão de registros, recibos, controle relacionado a dinheiro, em várias associações. Seu objetivo é a mecanização dos planos contábeis, lembrando da tecnologia para tratar as questões de forma descomplicada, diminuindo a associação e trabalhando de forma protegida. O mundo globalizado exige decisões rápidas e progressivamente práticas para que o progresso se complementa e se destaca.

A contabilidade computadorizada desempenha um papel fundamental na simplificação e automação dos processos contábeis, permitindo uma gestão mais eficiente e econômica para as empresas. Com o uso de sistemas e software contábeis avançados, ela facilita a organização e o controle de documentos, como notas fiscais, registros contábeis, recibos e fluxo de caixa.

Uma das principais vantagens da contabilidade computadorizada é a velocidade na realização das tarefas contábeis. Os cálculos e processamentos automáticos agilizam o tra-



balho, permitindo que os profissionais contábeis tenham mais tempo para se concentrar em análises e tomadas de decisão estratégicas (ATRILL; MCLANEY, 2017).

Além disso, a contabilidade computadorizada contribui para a redução de erros e inconsistências nos registros contábeis. A tecnologia utiliza algoritmos e regras pré-definidas que ajudam a evitar equívocos e garantem maior precisão nas informações contábeis. Isso proporciona maior segurança nos dados financeiros das organizações. No contexto de um mundo globalizado, em que as informações precisam ser acessadas e processadas rapidamente, a contabilidade computadorizada desempenha um papel crucial. Com a capacidade de gerar relatórios e análises financeiras em tempo real, ela fornece uma base sólida para a tomada de decisões ágeis e eficazes (MARTINS *et al.*, 2012)

Além disso, a contabilidade computadorizada permite uma comunicação mais eficiente e segura entre a empresa e seus clientes. Por meio de sistemas online, é possível compartilhar informações contábeis de forma rápida e protegida, garantindo a confidencialidade e a integridade dos dados. Neste sentido contabilidade computadorizada é uma ferramenta indispensável para as organizações que desejam otimizar seus processos contábeis, obter controle financeiro eficiente e tomar decisões estratégicas embasadas em dados confiáveis. Ela é essencial para acompanhar o ritmo acelerado do mundo empresarial e contribuir para o sucesso e destaque das empresas no cenário globalizado.

3. CONCLUSÃO

A contabilidade gerencial desempenha um papel fundamental na tomada de decisões empresariais, fornecendo informações precisas e relevantes que auxiliam os gestores a avaliar a situação financeira da organização e a tomar decisões estratégicas. Existem duas áreas principais em que as ferramentas de contabilidade gerencial são especialmente importantes: análise de custos e avaliação de investimentos e opções de financiamento. Ao fornecer informações financeiras precisas e relevantes, a contabilidade gerencial capacita os gestores a tomar decisões fundamentadas e estratégicas.

Os relatórios contábeis e as análises fornecem uma visão clara do desempenho financeiro da organização, permitindo que os gestores identifiquem pontos fortes e fracos, identifiquem tendências e tomem medidas corretivas quando necessário. Essas informações são cruciais para o sucesso a longo prazo de uma empresa, pois ajudam os gestores a planejar o futuro, definir metas realistas e monitorar o progresso em direção a essas metas. Neste trabalho, foram apresentados dois compromissos explícitos dos dispositivos da contabilidade gerencial para a tomada de decisão empresarial: análise de custos e avaliação de investimentos e escolhas de financiamento. A análise de custos é parte básica da tomada de decisão empresarial, pois auxilia os diretores na decisão do custo ideal de venda, distingue regiões que precisam de melhorias e escolhe quais itens ou serviços que são promovidos ou descontinuados.

Conseqüentemente, os aparelhos de contabilidade gerencial são fundamentais para organizações que precisam fazer escolhas vitais e informadas. Dividir informações monetárias exatas e pertinentes pode fornecer experiências importantes sobre o desempenho monetário de uma organização, ajudando os supervisores a tomar decisões fundamentadas e importantes para o destino final do negócio. Assim, raciocina-se que a contabilidade gerencial é um dispositivo forte e insubstituível para a tomada de decisões de negócios, fornecendo dados monetários precisos e significativos que auxiliam os supervisores a avaliar a força monetária da organização e a tirar conclusões fundamentadas sobre o melhor curso de ação a ser assumido.

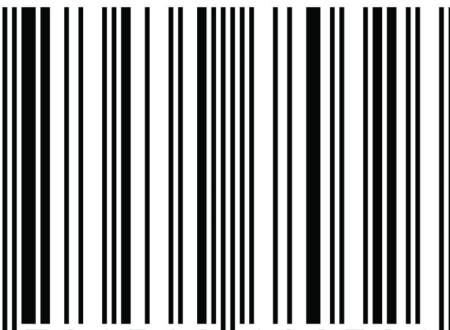
Referências

- AGUIAR ROCHA, Jakeline Fernandes; NOBRE, Carla Janaina Ferreira; DE ARAÚJO, Ronaldo José Rêgo. A contabilidade gerencial no processo de tomada de decisão e o conhecimento das empresas sobre sua importância. **Refas-Revista Fatec Zona Sul**, v. 5, n. 2, p. 65-76, 2018.
- ATRILL, Peter; MCLANEY, Eddie. **Contabilidade gerencial para tomada de decisão**. Saraiva Educação SA, 2017.
- BOVÉRIO, M. A. et al. **Análise dos impactos da tecnologia na organização do trabalho em uma empresa do setor têxtil**. Ciências Sociais Aplicadas em Revista, v. 18, n. 34, p. 66-83, 2018. Acesso em: 23 de Abril de 2020. Disponível em:
- COSTA, Wênyka 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.
- FERNANDES, S. N. **Os impactos na contabilidade com a implantação de um sistema ERP–Um estudo de caso em uma cooperativa médica**. 2008. Acesso em: 25 de março de 2020.
- MARTINS, Bárbara. **Tomada de decisão: analisando o uso de sistemas de informação na empresa Joagro Ferragens de Estrela/RS**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso.
- MEDEIROS, Jislene Trindade et al. Tomada de decisão financeira sob condições de incerteza: estudo com alunos de graduação de contabilidade e administração de empresas. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 11, n. 30, p. 36-45, 2017.
- MEDEIROS, Gustavo Macedo Moura; CURSINO, José Vagner. As peculiaridades dos microempreendedores individuais no enfrentamento da crise do COVID 19: a importância da contabilidade para os microempreendedores individuais. 2022.
- MARTINS, P. L.; et. al. **Tecnologia e sistemas de informação e suas influencias na gestão e contabilidade**. IX SEGeT 2012. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em <http://www.car.aedb.br/seget/artigos12/28816533.pdf>. Acesso em 17 de mai. 2023
- PELEIAS, I.R.; SILVA, G.P; SEGRETI, J.B; CHIROTO, A.R. **Evolução do ensino da contabilidade no brasil**: Uma análise histórica. Revista Cont. Fin. - USP, São Paulo Edição 30 anos de Doutorado, p.19-32, junho 2004.
- REIS, A. J. SILVA, S. L. SILVA, A. **A História da contabilidade no brasil**. 2007. 13 f. Dissertação (Graduação em Ciências Contábeis). UNIFACS. São Paulo 2007.
- SILVA, A. C. R. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**. Salvador, 2017. Acesso em: 19 de abril de 2020. Disponível em: https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/24428/1/eBook_Metodologia_da_Pesquisa_Aplicada_a_Contabilidade-Ciências_Contabeis_UFBA.pdf. Acesso em 17 de mai. 2023
- SCHERER, T. M.; FAGUNDES, D. S. **A evolução dos processos contábeis com as novas tecnologias**: estudo de caso em uma indústria metalúrgica no Vale do Paranhana No Rio Grande do Sul. Revista Eletrônica do Curso de Ciências Contábeis, v. 7, n. 1, p. 90-115, 2018. Acesso em: 10 de março de 2020.
- SILVA, André Luiz Rodrigues da; RODRIGUES, Maxweel Veras. **A análise econômico-financeira como ferramenta estratégica de apoio à tomada de decisão entre comprar ou terceirizar**. 2019.



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: 978-65-6068-032-6



9 786560 680326

